

# TRIBUNE DE GAUX



**REFORME DE  
L'ENTREPRISE**

**LA PART DE  
L'ETAT D'ESPRIT**

Photo B.I.T.

# GENEVE VOUS ACCUEILLE



1-3, rue Chantepoulet (Plaza)  
Tél. (022) 32 27 42

Voici votre bon restaurant chinois  
au cœur de Genève

## LE MANDARIN

... renommé pour sa  
cuisine savoureuse et son ambiance  
digne d'un centre  
de rendez-vous international  
dans cette ville...

## LE CAFE DE PARIS

26, rue du Mont-Blanc

*Grande spécialité d'entrecôte Café de Paris  
servie jusqu'à 23 h.*

*Fr. 17.50 Service compris*

*Connu mondialement*

*Ouvert tous les jours*

HOTEL DE  
L'ANCRE



RESTAURANT-  
VILLE 120 places

34, rue de Lausanne, tél. (022) 32 05 40

Le bon hôtel de séjour  
et de passage au centre de Genève



le

## GUIDE PRATIQUE 1976 DU VOYAGEUR SNCF

est paru...

●  
réclamez-le à  
votre gare ou à  
votre agence de  
voyages ou écrivez  
à B.P. 234 09  
75436 PARIS  
CEDEX 09

Il vous sera remis  
gratuitement

**SNCF**

Revue mensuelle publiée par le Réarmement moral. Le reflet d'une action mondiale visant au changement de la société par le changement de l'homme. L'actualité vue dans cette perspective.

Responsable de la publication : Jean-Jacques Odier. Rédaction et réalisation : Paul-Emilie Dentan, Jean-Marc Duckert, Catherine Dickinson-Guisan, Philippe et Lisbeth Lasserre, Danielle Maillefer, Noëlle Marillier, Daniel Mottu, Philippe Schweisguth.  
Administration et diffusion : Rose Algrain, Nancy de Barrau, Jean Flaux, Hélène Golay, Marcel Seydoux. Société éditrice : Editions, théâtre et films de Caux S.A. Imprimerie : Corbas S.A., Montreux.

**ABONNEMENTS ANNUELS (12 numéros) :**

France : FF 32, Suisse : Fr. s. 20, Belgique : FB 300, Canada : \$ 8, —. Autres pays par voie normale : FF 38 ou Fr. s. 25, —. Pays d'outre-mer, par avion : FF 45 ou Fr. s. 28, —. Prix spécial étudiants, lycéens : FF 18, —. Fr. s. 12, —. FB 170. Verser le montant de l'abonnement : France : à la Tribune de Caux (68, bd Flandrin, 75116 Paris), par chèque bancaire, ou au CCP 32 726 49, La Source, Suisse : à la Tribune de Caux, CCP 10 - 253 66, Lausanne, Belgique : au Réarmement moral, 297, rue Salzinnes-les-Moullins, 5000 Namur, CCP 000-057 81 60-40 — Bruxelles (avec la mention « abonnement Tribune de Caux »). Canada : par chèque bancaire au nom de « Tribune de Caux » à envoyer à : Case postale 3, 1211 Genève 20, Zone franc d'Afrique : par mandat de 250 francs CFA (abonnement avion) ou 1900 francs (par voie maritime) à la Tribune de Caux (68, bd Flandrin, 75116 PARIS), CCP 32 726 49, La Source, France.

**Reproduction des articles autorisée avec mention d'origine**



## Bogota, 5 h. du matin

19 avril. 5 h. du matin. Dans un parc de la capitale de la Colombie, des policiers trouvent un homme inanimé. On le transporte à l'hôpital.

Trop tard. Il a été tué d'une balle dans le cœur.

José Mercado, président de la puissante Confédération générale du travail de Colombie, avait été enlevé le 15 février par un mouvement de guérilla urbaine. Cet ancien docker connaissait mieux que quiconque les drames du sous-développement en Amérique latine. Il détestait toutes les dictatures d'où qu'elles viennent ; c'est peut-être ce qui lui aura coûté la vie. Représentant des travailleurs de son pays au BIT, il s'était acquis le respect de chacun pour son intelligence et sa chaleur humaine.

Pour Mercado, le développement était une question de caractère autant que de changement de structure. C'est pour cela sans doute qu'il comprenait le Réarmement moral et entraîna plusieurs de ses collègues sud-américains à Caux. « Quand les hommes ont une armature morale, disait-il, ils peuvent mieux défendre leur position. »

Les hommes comme Mercado ne meurent pas. Ils vivent dans le cœur de ceux qui continuent leur lutte.

## Plus que des mots

Les mots « Réarmement moral » sont en hausse. Après le sondage de l'IFOP dont nous avons parlé en avril, le président des Anciens Combattants d'Alsace-Lorraine a appelé plus de 600 de ses compagnons réunis en congrès à

reprendre du service « pour un réarmement moral du pays et pour une lutte qui a pour enjeu l'esprit civique de chacun ». Dans le *Figaro* du 12 mai, le général Bigeard pose la question : « Comment parvenir à une nation concernée, avec des cadres d'active passionnés par leur mission ? La réponse tient en une ligne : par un réarmement moral de toute la nation. »

Quelle suite sera donnée à ces appels ? Ne seront-ce que des mots pour ceux qui les lancent ? Car attention, les Français risquent de les prendre au mot.

## L'avenir du Cambodge

Le monde s'est laissé émouvoir par le drame du Cambodge. Mais avec résignation. Aucune manifestation de rue, aucune pétition, aucun défilé.

Y aurait-il eu une vaste clameur sur tout le globe, le nouveau régime khmer, fermé sur lui-même, ne l'aurait probablement même pas entendue.

Et pourtant, après cette tragédie sans nom, nous avons rencontré des Khmers qui gardent leur calme. Ils ont quitté leur pays, laissant tout derrière eux à la veille du bain de sang. Ils n'ont aucune nouvelle du mari, des frères, des enfants laissés au Cambodge. Ils ne conservent pratiquement aucun espoir de les revoir un jour et pourtant ils refusent la rancœur, ils essaient même de comprendre leurs bourreaux. « Le plus dur, nous disait une jeune femme qui est ainsi coupée des siens, c'est de ne pas nous laisser aveugler par l'amertume. » Son regard, la sérénité de son visage, nous disaient qu'elle avait effectivement remporté cette victoire. Ces hommes et ces femmes représentent l'espoir qu'un jour le Cambodge, sortant de la nuit, retrouvera son sourire et sa joie de vivre, purifiés par une longue, longue souffrance.

Méridien

# A TRAVERS CHAMPS

## Franc parler

Il n'y a plus beaucoup d'ouvriers agricoles en France. Mais ceux qui ont résisté à l'attraction des villes ont la passion de leur métier.

Chez nous, la réforme de l'entreprise tient en cinq articles d'un code tacite, mais très répandu : 1) petites équipes ; 2) estime réciproque ; 3) amour du métier ; 4) responsabilité ; 5) franc-parler.

« Franc-parler » ? Voici... En mars dernier, dans un champ d'une dizaine d'hectares, on plantait des pommes de terre. Le patron avait dû s'absenter pour la journée et avait demandé à son père de venir donner un coup de main. Conduit par deux jeunes ou-

vriers, un tracteur achevait la préparation du sol, l'autre menait une planteuse automatique à 4 rangs.

A chaque tour, il fallait vider 300 kg. de plant dans la machine. Dans le camion arrêté au bord de la route, le vieux avançait à l'arrière de la benne les clayettes pleines et remplait les vides.

Le soir tombait... Le bonhomme avait mal aux reins et aurait bien voulu rentrer chez lui. Il finit par demander aux deux gars : « A quelle heure est-ce que vous vous arrêtez ? » La réponse claqua comme un coup de fouet : « Quand on aura fini... Pas avant ! »

Philippe Schweisguth

## A la recherche du nouvel ordre économique mondial

## Les conditions du dialogue

par M. A. Mackenzie,

chef de la délégation britannique au  
Conseil économique et social des  
Nations Unies (1973-1975)

De part et d'autre de l'Atlantique, on me demande souvent : « Pourquoi tant s'alarmer à propos du tiers monde ? Nous avons bien assez de problèmes chez nous. »

Je dirais en réponse à une telle interrogation qu'il y a trois sortes de raisons, morales, politiques et économiques qui viennent confirmer la nécessité de donner la priorité absolue à ce problème.

1. Le fait que le fossé, déjà énorme, qui sépare la minorité riche et la majorité pauvre se creuse de plus en plus est en soi profondément immoral. Pour ce qui est du revenu par habitant, le rapport entre les 10 % de la population mondiale qui vivent dans les pays riches et les 90 % qui vivent dans les pays pauvres est en moyenne de 13 à 1. D'un pays à l'autre, ce même rapport peut varier de 50 à 1. Dans 33 pays le revenu annuel par habitant est inférieur à 1000 FF par an, notamment le Bangla-Desh, l'Éthiopie et la plupart des pays africains du Sahel. Selon M. MacNamara, président de la Banque mondiale, 800 millions d'êtres humains vivent en dessous du seuil de la « pauvreté absolue », c'est-à-dire qu'ils ne disposent d'aucune chance de connaître le progrès économique.

2. Il y a aussi des raisons politiques. Une

La confrontation entre peuples riches et peuples pauvres semble destinée à dominer les années 70 et 80 de notre siècle comme les années 50 ont été dominées par la guerre froide et les années 60 par la décolonisation. De la solution aux problèmes qui font l'enjeu de cette confrontation dépendent l'avenir de la paix mondiale et la survie de l'humanité.

Des négociations autour de ce sujet brûlant se déroulent en ce moment sous les auspices de différentes organisations<sup>1</sup>.

Inévitablement ces conférences progresseront de façon irrégulière, et ceci en fonction de deux facteurs essentiels : la complexité des problèmes posés, d'une part, et le degré de confiance mutuelle régnant entre les participants d'autre part.

Nous reproduisons ci-dessous des extraits d'un exposé fait récemment à Londres par un éminent diplomate britannique, spécialiste des questions économiques et qui a fait partie jusqu'à récemment de la délégation permanente de son pays aux Nations Unies. M. Mackenzie évoque les circonstances qui ont permis l'établissement d'un climat de coopération extrêmement positif lors de la septième session spéciale de l'Assemblée générale des Nations Unies en 1975. C'est au cours de cette session qu'a été préparé le terrain permettant aujourd'hui le déroulement de ces différentes conférences internationales. M. Mackenzie livre aussi dans son texte d'intéressantes suggestions quant aux facteurs humains dont dépendra, au cours des prochaines années, le succès de ce dialogue.

<sup>1</sup> Conférence des 27 nations sur la coopération économique internationale qui se tient à Paris depuis le début de l'année (Conférence Nord-Sud) ; Quatrième Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED IV) réunie en mai à Nairobi ; Conférence mondiale sur l'emploi à Genève en juin 1976.

telle situation, en effet, ne saurait être sûre. Alors que le monde semble se rétrécir de plus en plus, alors que la population de la planète connaît une augmentation sans précédent, alors que les informations circulent de plus en plus rapidement, il est inévitable que l'équilibre mondial soit instable et que les dangers menacent de toutes parts : ces



inégalités flagrantes ne peuvent que provoquer l'envie, le désespoir et la violence.

Ajoutez à cela l'existence d'une puissance nucléaire, la Chine, qui se pose comme le champion toutes catégories des peuples pauvres du monde. Ajoutez aussi la constitution, depuis deux ans, d'un nouveau front qui semble durer plus longtemps que ne l'avaient prédit les experts occidentaux : le front qui unit les nouveaux riches producteurs de pétrole aux pays pauvres non producteurs de pétrole. Ces derniers, qui ont bien davantage que nous souffert de l'augmentation du prix de l'or noir, n'en continuent pas moins de faire cause commune avec les pays pétroliers contre les pays industrialisés.

Il y a deux cents ans déjà, Adam Smith semblait prédire cette instabilité lorsqu'il écrivait : « Nulle société ne peut être assurée de la prospérité et du bonheur lorsque la majorité de ses membres vivent dans la pauvreté et la misère. » Quant au premier ministre canadien Pierre Trudeau, il déclarait il n'y a pas longtemps : « Dans ce village qu'est le globe terrestre, nous avons tous des comptes à rendre. »

3. Enfin les raisons économiques. Prenons le cas de la Grande-Bretagne. Obligée d'exporter pour survivre, elle se range parmi les

nations occidentales qui sont totalement dépendantes de leurs importations de matières premières. C'est pour cette raison que le dialogue avec les pays fournisseurs de matières premières est indispensable. Même les Etats-Unis, bien que beaucoup moins dépendants, ont dû complètement reviser leur politique dans ce domaine. Sur 75 matières premières de base, ils doivent déjà en importer 28.

Et les Nations Unies ? Pour elles, l'année 1973 a marqué un tournant très net : le quadruplement du prix du pétrole a déclenché un transfert des richesses mondiales comme il ne s'en était jamais produit dans le passé. Du jour au lendemain, nous nous sommes trouvés, à New York, engagés dans une nouvelle bataille. Deux sessions extraordinaires de l'Assemblée générale ont été consacrées à ce problème. La première fut convoquée en toute hâte, au lendemain des événements de l'automne 73. Ce fut un échec. L'Occident n'était pas prêt. Les producteurs de pétrole voulaient parler de tout sauf du pétrole (dont ils disaient que cela ne concernait qu'eux) et les pays occidentaux ne voulaient parler de rien d'autre que du pétrole. On tomba d'accord sur un texte intitulé « Déclaration pour un nouvel ordre économique mondial ». Mais c'était en fait un trompe-l'œil. A peine le texte était-il adopté que les nations industrielles émettaient des réserves ; puis vinrent les récriminations des autres. S'engagea alors une pénible confrontation.

### La percée de Lomé

Consciente de la gravité de la situation — nous savions qu'il y aurait une autre session extraordinaire en 1975 — notre délégation envoya à Londres un rapport dans lequel il était dit en substance qu'il s'était produit un bouleversement des rapports de force dans le monde, qu'il fallait prendre l'affaire au sérieux et qu'on ne pouvait plus se contenter de dosages de nos gestes de charité aux pays pauvres. Ceux-ci exigeant de jouer un rôle plus important dans toutes les décisions mondiales, nous devons repenser les fondements même de notre politique et étudier la façon d'établir avec eux des relations d'interdépendance et de vraie coopération.

Bien que mal accueilli au début, notre rapport eut néanmoins l'effet souhaité. Des commissions spéciales se mirent au travail à Londres et, pour la première fois depuis des décennies, procédèrent à un réexamen radical des causes de notre dépendance vis-à-vis de l'étranger pour nos matières premières. Elles étudièrent aussi ce que seraient pour nous les implications du nouvel ordre écono-

mique mondial dont on avait adopté le principe à New York.

En octobre 1974, ce fut la percée de la Convention de Lomé : 46 pays d'Afrique, des Antilles et du Pacifique et les 9 pays du Marché commun signaient un accord en vertu duquel les pays européens s'engageaient à verser une compensation à ces 46 pays chaque fois que leurs recettes sur la vente d'un nombre déterminé de matières premières descendraient, à cause de la variation des cours, au-dessous d'un certain seuil. Comme les deux tiers des rentrées en devises de ces pays proviennent de la vente de matières premières aux pays industrialisés, cet accord représente une importante innovation.



Le secrétaire général de la CNUCED, M. Correa (au centre), entouré de ses deux prédécesseurs, MM. Perrez-Gerrero (à gauche) et Prebisch (à droite).

nés, cet accord représente une importante innovation.

Puis, au cours de l'année 1975, nous avons continué ce travail de recherche sur les relations entre pays pauvres et pays riches et nous en avons discuté à l'O.C.D.E., à la Commission des Communautés européennes et à la Conférence des premiers ministres du Commonwealth, où, pour la première fois, une véritable unité de vues s'est dégagée sur ces questions.

Nous avons bien sûr jusque dans nos propres rangs des sceptiques qui disaient, et ceci encore à la veille de la session extraordinaire des Nations Unies, au moment même où se déroulait à Lima une conférence des ministres des Affaires étrangères des pays non alignés : « Attention, ils vont accepter nos concessions et se mettre à exiger plus encore. La session extraordinaire sera un échec. »

Ce ne fut pas le cas. La session fut une des plus constructives que l'on ait connue depuis la fondation des Nations Unies. Constatant que les pays industrialisés s'étaient cette fois-ci bien préparés, les pays en développement eurent une attitude positive. Un pont était jeté.

M. Moynihan, le délégué permanent américain, qui n'a pas toujours été tendre à l'égard de l'O.N.U., affirma cette fois-là :

« Le système marche. » Et il faut rendre hommage aux efforts déployés par les Américains eux-mêmes, sans lesquels ceux des Européens n'auraient pas abouti. Alors que les Américains avaient hésité à participer à cette session, M. Moynihan, au nom de M. Kissinger, prononça à la séance d'ouverture une allocution sur le rôle économique des Etats-Unis vis-à-vis du reste du monde qui, par sa générosité et son ouverture d'esprit, égalait le célèbre discours du général Marshall à Harvard en 1947.

C'est sur cette base que nous sommes arrivés à un accord. Nous avons arrêté un schéma pour pouvoir étudier les questions du commerce international, les problèmes agricoles et monétaires, les transferts de technologie, etc. Grâce à l'esprit d'unité qui régnait à ce moment-là dans la grande salle de l'O.N.U. à New York, nous pouvons aujourd'hui discuter les propositions au sein de commissions techniques réunies en plusieurs points du monde.

Par la suite, les différentes rencontres internationales qui eurent lieu reflétèrent ce changement d'état d'esprit, que ce soit au Fonds Monétaire International (rencontre des ministres des finances à la Jamaïque en janvier 1976) ou à la Conférence Nord-Sud à Paris. En 1978 aura lieu une conférence mondiale consacrée à la question du transfert de technologie vers les pays du tiers monde. (Les pays en développement ne possèdent que 1 % des brevets mondiaux.) Ainsi se met en place tout un réseau d'actions visant à combler ce dangereux fossé.

### Quatre conditions

Posons-nous maintenant la question de savoir quelles sont les conditions nécessaires, au cours des années qui viennent, à l'aboutissement de ce dialogue. J'en vois quatre :

1. Il va falloir fournir d'énormes efforts pour informer l'opinion publique à tous les niveaux de l'importance capitale de ce dialogue.

2. Il faut plus d'honnêteté de part et d'autre. Les puissances industrielles doivent faire preuve de plus de franchise dans la façon dont elles parlent de l'aide qu'elles accordent. Car elles pourraient faire davantage, d'autant plus qu'elles n'ont pas tenu leurs promesses. Elles devraient également réexaminer leurs politiques de base sur des sujets aussi capitaux que la navigation commerciale, la redistribution de l'emploi, la question monétaire, les dettes nationales. Cela risque fort

Suite page 15

## L'Inde de 1976

### vue par un syndicaliste français et sa femme



Georges Barrier, militant syndical, retraité du métro parisien, a commencé sa vie professionnelle à treize ans comme apprenti-modeleur sur bois chez Renault. Il vient de passer

« Tribune de Caux » : La première impression d'un voyage en Inde est en général un choc. Pour vous aussi ?

**Odette Barrier** : Nous sommes partis sans idées préconçues. Mais la route entre l'aéroport de Bombay et la ville passe par les quartiers les plus horribles qu'on puisse voir, des taudis, d'affreuses masures faites de chiffons, de terre, de bouse de vache, qui représentent les conditions de vie les plus invraisemblables. Cela a été pour nous un choc et peut-être parce que notre propre origine nous y a sensibilisés, ce choc a duré tout notre séjour.

**Georges Barrier** : Ce qui m'a fait ressentir la vraie misère de l'Inde, ce sont ces familles qui, n'ayant même pas de taudis pour s'abriter, logeaient sur les trottoirs, dans les gares. Durant le trajet de Bombay à Poona, nous nous sommes arrêtés longuement à une station à cause d'une panne. Je me suis promené sur le quai ; il y avait là une famille qui, sur un maigre feu alimenté par de la bouse de vache, avait cuit ce qui m'avait l'air d'un infâme brouet ; cela m'a fait mal au cœur et je me suis dit : « Comment est-il possible que des Indiens puissent passer à côté de cette souffrance sans s'émouvoir, sans se scandaliser ? » Par la suite, j'ai compris : il y en a trop. Aider une de ces familles, c'est une goutte d'eau dans un désert de sable, on ne résout rien. Devant des problèmes qui les dépassent infiniment, les gens se blindent, deviennent durs, seule façon pour eux de se défendre.

Là, vraiment, j'ai senti ce que nous étions appelés à faire en Inde : ce qui compte, ce ne sont pas les bons sentiments que l'on

trois mois en Inde avec son épouse. La Tribune de Caux les a interrogés tous deux à leur retour. Nous publierons la suite de cette interview dans notre prochain numéro.

peut avoir, les maigres crédits qu'on peut accorder à un pays où les problèmes sont trop immenses pour être résolus de cette façon. Il faut vraiment que les Indiens prennent leur vie en main, acquièrent le sens de leurs responsabilités, c'est-à-dire d'un changement fantastique à l'échelle d'un continent. C'est pour moi la signification du Réarmement moral, donc du travail que nous étions appelés à faire dans ce pays : aider les gens à changer suffisamment pour qu'ils puissent affronter ces problèmes.

**Odette Barrier** : La densité de la population est impressionnante. Devant ces foules, on se sent impuissant.

**Georges Barrier** : Il faut voir cependant l'autre côté de la médaille. Nous nous trouvions un jour dans la gare de Satara, avec l'espoir de trouver un taxi. Il faisait chaud ; nous avons acheté des boissons et des biscuits. Il y avait un garçon de huit ou neuf ans qui mendiait et qui tournait autour de nous. Je lui ai donné un biscuit et, au lieu de le manger, il a couru vers un vieil homme, qui était, je crois, un aveugle et le lui a donné. Le vieillard l'a redonné à son petit-fils et il s'en est suivi une lutte entre eux deux, chacun voulant que l'autre le mange. Le vieil homme a fini par céder et on sentait toute la joie du gosse d'avoir pu faire ce plaisir à son grand-père. Cela m'a beaucoup touché. Il y a des gens qui sont pauvres, qui vivent uniquement de la mendicité ; mais il y a encore chez eux un réflexe de cœur, une générosité, et cela me donne de l'espoir pour l'Inde.

— Quel était le but de votre voyage ?

**Georges Barrier** : Nous avons été invités à participer aux séminaires industriels qui ont lieu chaque mois — et cela depuis plusieurs années — à Panchgani, centre du Réarmement moral en Inde. Nous avons donc pris part à trois d'entre eux.

— En quoi consistent-ils ?

**Georges Barrier** : Des industriels, des cadres, des employés d'entreprises sont invités pendant six jours à réfléchir, dans l'esprit du Réarmement moral, aux problèmes qui se posent à l'industrie et, en particulier, à l'entreprise. On étudie surtout l'incidence que peut avoir l'attitude de l'homme dans sa famille, dans l'usine, dans la société. Au départ, c'est le Réarmement moral qui est au centre de la réflexion, c'est-à-dire que nous commençons par évoquer la nécessité d'un changement individuel, à partir de critères moraux fondamentaux, de l'écoute de la voix intérieure, pour que quelque chose change dans la famille, dans l'industrie et dans la nation. Dès la première journée, on propose à ces hommes de prendre le temps d'écouter leur voix intérieure pour réfléchir à ces questions. La première réunion du deuxième jour, à 7 h. 30, est un échange de pensées que les uns et les autres ont pu recevoir dans le silence. Le départ est un peu difficile, mais ensuite on constate que ces hommes arrivent à des découvertes profondes et importantes.

— Les Indiens entrent-ils directement dans cette façon de penser ?

**Georges Barrier** : Certainement. J'aimerais bien que de tels séminaires puissent avoir lieu en Europe, mais on se heurterait ici à des obstacles sérieux. Je crois qu'il y a chez les Indiens une tolérance qui fait qu'ils sont prêts à entendre n'importe quoi de n'importe qui, même des idées qui leur sont totalement nouvelles ou étrangères et ils sont prêts à y adhérer si cela leur paraît valable.

— **L'écoute de la voix intérieure est-elle une dimension facilement accessible aux Indiens ?**

Georges Barrier : Oui et non. La majorité des Indiens pratiquent des actes religieux, sans qu'on puisse vraiment parler de vie spirituelle. Cependant, la notion de Dieu est normale. Alors qu'en Europe, on est très marqué par un certain athéisme, je n'ai jamais rencontré d'Indien qui nie l'existence de Dieu. Ils ne s'expliquent pas facilement comment Dieu pourrait leur parler, mais ils admettent que, à l'intérieur d'eux-mêmes, une voix puisse leur montrer ce qu'ils doivent faire.

— **Et cette écoute, conduit-elle à des résultats pratiques dans la vie de tous les jours ?**

Georges Barrier : Sur les cinquante ou soixante hommes que nous avons rencontrés dans les séminaires, nous en avons revus un certain nombre par la suite dans nos voyages, à Bangalore, à Poona, à Bombay. Nous avons constaté un changement réel. Je pense notamment à ce chef du personnel d'une usine de Bombay qui était très cynique et sceptique. A Panchgani, il est allé s'entretenir avec des ouvriers qui travaillent au centre de conférences. A la question « Etes-vous heureux de travailler ici ? », un jardinier lui a répondu : « Ecoutez, même si on m'offrait le double du salaire que je gagne ici, je ne partirais pas, car les contacts que j'ai avec les responsables de ce centre, je ne les retrouverais pas ailleurs. » Cela l'a beaucoup fait réfléchir et l'a amené à repenser sa vie, la façon dont il se conduisait avec sa femme et ses enfants. Nous l'avons revu à Bombay. L'atmosphère de la famille était extraordinaire. La fille nous a dit devant tous les siens : « J'ai des choses à dire à mes parents ; j'espère que j'aurai le courage de le faire, car j'ai peur de ma mère. » Cela a beaucoup secoué les parents.

— **Y a-t-il aussi des incidences sur la vie des entreprises ?**

Georges Barrier : Il nous est difficile de l'évaluer correctement, puisque nous n'avons vu ces hommes que pendant six jours et, quelles que soient les bonnes résolutions prises au cours des séminaires, nous ne nous rendons pas compte des prolongements pratiques dans le cadre de leurs entreprises. Les quelques personnes que nous avons eu l'occasion de revoir chez eux par la suite nous ont parlé des changements qui ont eu lieu dans leurs ateliers, mais il faut sans doute une action continue et de nouveaux séjours à Panchgani. Mais par les réalisations qui ont

été faites dans un certain nombre d'entreprises indiennes et qui ont été relatées dans les séminaires, je crois qu'on peut dire qu'un travail très utile a déjà été fait.

Les cadres supérieurs et les employeurs sont facilement obnubilés par la productivité...

Odette Barrier : ... qui leur apparaît en somme comme le thermomètre du changement.

Georges Barrier : Nous avons donc dû nous battre pour leur faire comprendre qu'une amélioration de la productivité n'était pas le but du Réarmement moral, que de meilleures relations sociales et une productivité accrue étaient le fruit du changement et non la cible à atteindre. Si on les considère comme un but, on s'expose tôt ou tard à des déceptions.

— **Avez-vous été compris quand vous teniez ce langage ?**

Georges Barrier : Au début, je crois qu'ils ont été choqués.

Odette Barrier : Même les ouvriers. Leur atelier, leur famille, leur usine sont pour eux le centre du monde et il leur est difficile de penser au-delà. Il faut un certain temps pour qu'ils comprennent la dimension du Réarmement moral.

— **Cela tient probablement à la différence de mentalité. L'Européen est très sensibilisé par les problèmes de société, alors qu'il passe facilement par-dessus les changements pré-alables qui sont nécessaires au niveau personnel, familial et dans le comportement dans l'atelier. Les Indiens se sentent peut-être plus directement concernés par ces aspects personnels.**

Georges Barrier : Certainement. Ces séminaires avaient ceci d'extraordinaire que pendant six jours des ouvriers, des agents de maîtrise, des cadres vivaient ensemble, mangeaient ensemble et discutaient. Pour beaucoup d'ouvriers, c'était la première fois qu'ils pouvaient exprimer ce qu'ils ressentaient.

— **Le faisaient-ils là en toute liberté ?**

Odette Barrier : Au début, il y avait pour eux une certaine gêne à se trouver parmi des gens différents et parmi des Blancs, puisque nous étions quelques Européens.

Georges Barrier : Il fallait aussi faire en sorte que certains cadres ne monopolisent pas la discussion, simplement parce qu'ils parlaient facilement et avec autorité. C'est pourquoi nous avons préparé des questionnaires sur lesquels chacun pouvait réfléchir à l'avance.

— **Quel genre de questions ?**

Georges Barrier : Des questions très concrètes sur le but de l'industrie, la source de l'autorité, le dilemme confrontation ou coopération, l'influence du changement individuel. Par exemple : le changement du comportement implique-t-il une perte d'autorité pour les patrons ou une perte du droit de revendication pour les ouvriers ? Ou encore que pouvons-nous faire pour mettre fin à l'exploitation ? Sur ces questions, on demandait à chacun ses réflexions, même si cela prenait longtemps à cause de la traduction, puisque tout était traduit d'anglais en hindi ou en marathi et vice-versa. On passait beaucoup de temps à expliquer les mots. Ensuite, ils s'exprimaient très librement.

— **Les discussions faisaient-elles apparaître beaucoup de rancœur ou donnaient-elles lieu à des conflits ? Par exemple, la question de l'exploitation ?**

Georges Barrier : Les discussions étaient parfois passionnées, mais nous n'avons pas assisté à des conflits.

Odette Barrier : Pas non plus de rancœur, ou très peu. On sentait surtout un certain fatalisme. Ces discussions avaient pour but de confronter chaque homme avec lui-même. L'exploitation, par exemple, commence dans la famille, dans nos relations avec les autres. A chacun de voir où l'exploitation commence. Nous n'avons eu que très peu de discussions sur le plan politico-syndical.

— **Vous parlez de fatalisme. N'est-ce pas là précisément un des problèmes de l'Inde ? Comment le résoudre ?**

Georges Barrier : Nous avons surtout, par des exemples se rapportant à nous ou à des situations difficiles que nous avons connues, essayé d'apporter un message d'espérance. C'est la seule façon de lutter contre le fatalisme. J'ai été frappé, en particulier, de rencontrer à Calcutta des personnalités de l'opposition qui n'avaient absolument aucun espoir d'un renouveau en Inde. Pour eux, tout était fichu, tous les ministres étaient malhonnêtes ; il ne fallait pas payer d'impôt, parce que ceux-ci allaient dans leurs poches, etc. Ils pensaient ne rien pouvoir faire et ne voyaient de solution que dans une révolte des masses. Nous avons donc dû leur redonner espoir et insister sur la nécessité d'une solution basée sur le changement et l'engagement personnel de chacun.

(à suivre)

Propos recueillis par J.-J. Odier.



B.I.T.

Nul ne conteste que la vie quotidienne de l'entreprise doit évoluer et que la place de l'homme, du salarié doit y être reconnue et consacrée. Et cependant, on peut se demander, pour un bon nombre de pays y compris la France et la Suisse, si le monde industrialisé est mûr pour une telle réforme. En France, le Parlement a entamé le débat sur le projet gouvernemental rendu public au mois d'avril. Or, ce texte, déjà en retrait par rapport aux conclusions du comité Sudreau dont il est inspiré<sup>1</sup>, semble devoir être examiné à l'Assemblée nationale par petites tranches, comme si le gouvernement se retirait sur la pointe des pieds devant la réaction patronale et l'opposition de principe des grandes centrales syndicales qui ne voient dans le projet qu'une tentative pour retarder les transformations globales dont elles se font les champions.

On peut craindre en tout cas que les législateurs français ne votent en fin de compte que quelques vagues recommandations et des mesures de détail qui n'auront de réforme que le nom.

En Suisse, deux initiatives populaires concernant la participation des salariés dans l'entreprise ont été rejetées au mois de mars par les citoyens en votation fédérale.

Alors que va-t-il se passer ? Les dirigeants des entreprises, rassurés, vont-ils classer le dossier en toute bonne conscience ? Ou al-

lons-nous assister à un déploiement spontané des volontés et des imaginations chez les hommes responsables qui se soucient d'une plus grande démocratisation des entreprises ? C'est indispensable si l'on veut mesurer ce qui est possible et mieux apprécier la valeur des différentes formules de réforme avant qu'elles puissent être généralisées ou imposées avec quelque chance de succès.

De telles expériences nécessiteront, de la part des milieux patronaux, des actes de foi, sous-tendus par une volonté de franchise. Il n'est pas possible autrement de susciter la confiance indispensable.

En décembre 1969, un événement spectaculaire ébranlait les milieux de l'hôtellerie parisienne. Un syndicaliste militant, Paul Bougenaux, chef-concierge du Plaza Athénée, prenait la direction de son entreprise, l'un des hôtels les plus prestigieux du monde. Depuis, une expérience sociale fort remarquable s'y déroule, dont la grande presse a abondamment parlé.

Notre propos, en enquêtant au Plaza, est le suivant : dans un contexte social français où la méfiance, les préjugés, les oppositions doctrinales dominent la vie de tant d'entreprises, nous avons tenté de comprendre comment les tensions, l'hostilité ont fait place à la confiance. Cette question est en effet au cœur du problème de la réforme de l'entreprise.

Nous présentons ici deux expériences, l'une portant sur une petite entreprise suisse, l'autre sur un établissement hôtelier français<sup>2</sup>. Les personnes interrogées ne prétendent pas à une réussite exemplaire ; elles apportent simplement le témoignage de ce qu'elles ont vécu ces dernières années.

Elles montrent que l'honnêteté suscite l'esprit de participation et le sens des responsabilités parmi les travailleurs, infligeant par là un démenti à certaines craintes patronales. Elles montrent d'autre part aux salariés que, même si le système économique dans son ensemble ne répond pas encore à leur attente, une démocratisation effective peut s'instaurer et l'entreprise devenir un cadre de vie infiniment plus satisfaisant.

Bien sûr, le changement d'état d'esprit n'est pas un substitut aux transformations de structures. Le professeur Georges Lasserre note avec justesse dans un livre récent<sup>3</sup> : « Tout ce qui se fait sans changement juridique est révoquant et apparaît aux travailleurs comme précaire. »

On peut cependant espérer que les chefs d'entreprise qui, par essence, ont le goût du risque, sauront aussi prendre celui d'une révolution de l'état d'esprit, ce domaine si peu exploré dans la jungle de l'économie.

<sup>2</sup> Il s'agit donc de deux exemples de petites et moyennes entreprises, catégorie presque ignorée par le projet français de réforme. Et pourtant, en France, ce genre d'entreprises emploie 55 % du total des salariés, soit 5 millions de personnes, et fournit 41 % du produit national.

<sup>3</sup> *Réformer l'entreprise en 1975 ?* Editions Cujas.

## Révolution de palace

### La dynamique de l'auto-réforme

Conçu pour les grands de ce monde, le Plaza Athénée est construit au début du siècle. Mais, comme beaucoup d'autres hôtels de luxe, il subit les contrecoups des guerres et de la dépression, qui modifient la nature de la classe possédante. Depuis la Seconde Guerre mondiale, les investissements s'y ralentissent, le principal actionnaire ne croyant plus à l'avenir du Plaza. A sa mort en 1967, ses héritiers cherchent à se débarrasser de cette encombrante succession. Les employés prennent peur, à juste titre : Va-t-on brader l'hôtel ? Deviendra-t-il un dortoir pour passagers de charters ? En mars 1968, les employés du Plaza descendent dans la rue et défilent dans le quartier des Champs-Élysées (notre photo). En mai 1968, un Américain achète l'hôtel pour le compte du groupe bri-

<sup>1</sup> A la demande du président Giscard d'Estaing, un comité pour l'étude de la réforme de l'entreprise a été créé en 1974 sous la présidence de M. Pierre Sudreau, ancien ministre.



En 1968, le personnel du Plaza descend dans la rue. 4<sup>e</sup> à gauche, au premier rang : Paul Bougenaux. Photo de droite : la façade de l'hôtel, avenue Montaigne.

tannique Forte, déjà propriétaire d'une chaîne de 200 établissements hôteliers. A qui demande-t-il de prendre la direction du Plaza ? Au chef-concierge, Bougenaux, secrétaire du comité d'entreprise. Celui-ci refuse par deux fois, puis se laisse convaincre, non sans avoir obtenu l'accord unanime du comité d'entreprise et des chefs de service. Bougenaux obtient du propriétaire qu'il ait carte blanche. Il fait même inscrire sur son contrat, en cas de conflit insoluble, la faculté de pouvoir reprendre sa fonction de chef-concierge. Avec obstination, il défend cette indépendance qu'il estime essentielle à la bonne marche de la maison et à l'intérêt de tous les employés. En six ans, un hôtel mal géré, vétuste, comptant un personnel pléthorique et mal rémunéré — dans une branche qui n'a même pas de convention collective — devient une entreprise de pointe : les salaires dépassent aujourd'hui de 20 % la moyenne de la profession et ils sont indexés sur le coût de la vie calculé, il faut le signaler, selon une moyenne de l'index officiel et celui des syndicats ; la proportion entre la rémunération du directeur et le plus bas salaire est fixée à six au maximum ; les fruits de l'expansion sont restitués pour un tiers au personnel (40 % bloqués pendant cinq ans, 60 % distribués) ; l'horaire est ramené à 42 heures sur cinq jours ; la rotation du personnel tombe de 60 à 8 % par an, et l'absentéisme ne dépasse pas 2½ %. Le capital y a aussi trouvé son compte : 7,5 % de bénéfice par an en moyenne, malgré la récession. Quarante millions de francs ont été investis dans l'hôtel depuis 1969,

dont trente proviennent de l'autofinancement.

De tels résultats sous-entendent que le nouveau directeur a pu, en un temps record, surmonter la méfiance d'un demi-millier de cadres et d'employés, dont une majorité de syndiqués. Comment l'expliquer ?

Notons d'emblée deux faits marquants. Premièrement, le nouveau directeur connaît parfaitement l'hôtel pour avoir travaillé dans les différents services depuis ses débuts comme commis de bar dix-sept ans plus tôt. Deuxièmement, il s'est acquis une juste réputation auprès des employés en obtenant déjà pour eux, lorsqu'il était secrétaire du comité d'entreprise, des avantages substantiels. Mais cela n'explique pas tout. Nous avons interrogé des employés du Plaza ; leurs réponses nous ont paru significatives.

### Avoir foi dans les hommes

Belgat, chef-contrôleur, est un jeune Algérien entré au Plaza il y a quatre ans, fraîchement diplômé de sociologie. « J'étais à Nanterre en mai 68, puis à Vincennes, rappelle-t-il. Ayant vécu dans ces milieux, je puis dire qu'à mon entrée au Plaza, j'ai été un peu choqué. M. Bougenaux m'a parlé de ses idées et projets. J'ai cru en l'homme, mais je pensais que c'était difficilement réalisable. Un hôtel comme celui-ci est malgré tout un bastion du capitalisme. Comment son directeur pourrait-il échapper à l'environnement ? Il doit sa réussite à deux choses : la foi qu'il avait dans les hommes, et le fait qu'il n'a

mis aucune étiquette politique à son expérience. »

Dominique Lecomte est chef-standardiste. Allure dynamique, visage ouvert, cette jeune femme répond avec beaucoup de conviction à nos questions : « Dans l'hôtel où j'avais travaillé précédemment pendant cinq ans, je n'avais jamais vu le directeur général. Venue ici faire des extra, j'ai tout de suite remarqué l'atmosphère. J'ai demandé une entrevue à M. Bougenaux et je l'ai obtenue immédiatement. Je me suis proposée pour diriger le standard. Le directeur s'est assuré que personne d'autre ne convoitait le poste, puis, en accord avec le personnel du service, il m'a aussitôt confié cette responsabilité. A 26 ans, j'ai trouvé cela formidable, surtout que j'étais la plus jeune. Dès le début, j'ai dit à M. Bougenaux que les standardistes étaient épuisées par leur charge et qu'il faudrait probablement augmenter l'effectif. Il m'a répondu : « Etudiez vos horaires et vos conditions de travail. Si vous avez besoin de monde, faites-le-moi savoir. » C'est ainsi que nous avons engagé deux personnes de plus. Sur neuf, c'était beaucoup, mais il nous a entièrement fait confiance. Quel épanouissement cela a été pour moi. Aujourd'hui, si nous avons besoin de quoi que ce soit, nous pouvons le faire savoir au directeur. D'ailleurs, il vient tous les jours nous voir. »

M<sup>lle</sup> Lecomte vient de fonder une section CFDT, syndicat au sein duquel elle avait déjà milité dans d'autres entreprises. Nous lui demandons ce qui l'a conduite à cette décision. « J'ai toujours voulu faire du social, répond-elle. Ici, c'est déjà « social »,

mais il y a toujours quelque chose à améliorer. On ne sait jamais ce qui peut arriver. »

Dans une entreprise où bon nombre des revendications sont satisfaites, le syndicalisme ne risque-t-il pas de s'étioler ? Dominique Lecomte ne le pense pas. « Quelle que soit la situation d'une entreprise, dit-elle, le syndicalisme est une nécessité. Pour moi, je reste fidèle à ma conviction. »

Son de cloche identique chez M<sup>me</sup> Ertzscheid, ancienne secrétaire du comité d'entreprise : « Même si le besoin s'en fait moins sentir, il est bon d'avoir des syndicats dans une entreprise. Actuellement, 50 % du personnel est syndiqué à la CGT, à FO ou à la CFDT. »

Des élections ont eu lieu il y a un mois pour le renouvellement du comité d'entreprise. Le nouveau secrétaire, M. Durand-Anzias, est l'adjoint du chef de la comptabilité. Jeune, décontracté, c'est un homme pour qui les chiffres n'ont pas de secret. C'est son service qui a été le plus mis à contribution depuis ce qu'on appelle au Plaza « la prise de pouvoir de M. Bougenaux ». En effet une des premières décisions du nouveau directeur a été l'affichage à la cantine du compte d'exploitation mensuel et du chiffre d'affaires journalier, que l'on peut régulièrement confronter au budget prévisionnel, service par service. Tous les employés sont ainsi tenus au courant des résultats de l'entreprise. « Pour toute décision importante, déclare notre interlocuteur, nous sommes consultés. Nous sommes au fait de toutes les menaces qui peuvent peser sur l'entreprise et des moyens de défense qui sont les nôtres. » L'ancienne secrétaire du comité ajoute : « Nous avons cependant toujours reconnu que la décision ultime revenait au directeur. S'il se trompe après avoir négligé notre avis, alors nous aurons le droit de lui demander des comptes. Mais cela n'est jamais arrivé jusqu'ici. »

M. Durand-Anzias reprend : « Cela a été une éducation pour tout le monde. Il y a une grande liberté d'initiative. Le chef du service de comptabilité vient par exemple de préparer une brochure donnant, en des termes accessibles à tous, les principaux éléments de la comptabilité, sur le plan général et celui de l'entreprise. Le document sera distribué dans tout l'hôtel pour que chacun puisse se familiariser avec ces notions. »

Jean-Claude Elgaire, délégué syndical FO, peut affirmer que les employés commencent à bien comprendre la gestion de l'entreprise. « Ils font des propositions de changements et d'améliorations, dit-il, puisqu'ils sont concernés. La casse annuelle a diminué de 55 % le jour où les prix des verres et des assiettes

a été affiché. Nous savons que le gaspillage est contre notre intérêt. »

Une des caractéristiques du Plaza est l'autonomie laissée aux différents services. M. Roland, directeur du restaurant, expli-

## Une blanchisserie autogérée ?

L'expérience du Plaza ne s'expliquerait-elle que parce qu'il s'agit d'un hôtel de luxe et que les prix de revient ne subsistent peut-être pas les mêmes pressions qu'ailleurs ? Aux journalistes qui le penseraient, les employés du palace citent volontiers les résultats d'une blanchisserie hôtelière dont M. Bougenaux a repris aussi la responsabilité dans des conditions très difficiles. Les ouvrières y faisaient 60 heures par semaine et n'étaient payées qu'au SMIG (salaire minimum français). Depuis, une des plus anciennes ouvrières a été élue directrice technique à bulletin secret par le personnel. Elle s'est révélée d'une très grande compétence. Les salaires ont été augmentés d'une façon appréciable. Le personnel a lui-même contribué au choix des machines nouvelles qui ont remplacé un matériel récent, mais inadapté. Le chauffeur a lui aussi choisi son camion. Le contrat social signé au Plaza s'applique peu à peu à la blanchisserie. En moins d'un an, la production a doublé avec un personnel moins important et une semaine ramenée à 42 heures sur cinq jours. M. Belgat, qui a suivi l'affaire de très près, nous confie : « Au début, l'état d'esprit était déplorable. Il n'y avait aucune solidarité entre les ouvrières à cause de la discrimination qui existait dans les salaires. Après tous les directeurs qui avaient défilé précédemment dans l'entreprise, elles ont accueilli M. Bougenaux avec beaucoup de réticence. Mais elles ont été très étonnées à l'idée qu'on les associât au choix de leur outil de travail. Peu à peu elles ont commencé à s'aider les unes les autres. J'ai assisté à une transformation radicale de l'état d'esprit. Une chaleur humaine est venue remplacer une froideur latente. Il faut avoir vécu cette aventure pour y croire. »

que : « Je suis maître des lieux. Chaque matin, nous avons, avec les maîtres d'hôtel, une table ronde où nous passons en revue toutes les questions qui se posent à notre service. En relation avec le directeur, le contrôleur et la comptabilité, nous faisons chaque année un budget prévisionnel en fonction de toutes les données. Puis nous sommes habilités à prendre toutes sortes de décisions concernant le restaurant. Autrefois, c'était le

garde-à-vous ; maintenant, il n'y a plus de compartimentage, les cloisons sont abattues, ce qui est en général très difficile à obtenir dans l'hôtellerie. »

Au restaurant, nous rencontrons aussi un jeune chef de rang, M. Cochonneau, épau-lettes dorées sur son veston blanc. Il vient d'entrer au comité d'entreprise. Pourquoi milite-t-il ? « J'aimerais contribuer dans la mesure de mes moyens, dit-il, à l'amélioration des conditions de travail dans l'industrie hôtelière, qui a toujours été une branche difficile, avec toute l'exploitation que cela implique. Je crois qu'un hôtel comme le Plaza peut aider à la revaloriser. »

Nous lui demandons en quoi l'autonomie du service se répercute sur la vie de tous les jours au restaurant. « D'abord, nous répond-il, sur la satisfaction du client. Celui-ci requiert beaucoup d'attention. Comme nous avons une grande liberté d'expression et de décision, nous pouvons faire preuve d'initiative à l'égard des clients. Ceux-ci peuvent ainsi sentir autour d'eux des amis plutôt que des gens qui travaillent pour eux. »

## Un véritable contrat social

M. Belgat, le chef-contrôleur, vient nous rejoindre. Une question nous brûle les lèvres : « Ce qui s'est passé au Plaza n'est-il pas indissociable de l'action de M. Bougenaux ? — Il n'y a pas de doute qu'on ne peut séparer l'homme et l'expérience, répond M. Belgat. Mais nul n'est indispensable. Les paroles s'envolent, les écrits restent. Par cela, je veux dire les contrats que nous avons signés : mensualisation, intéressement, bref, un véritable contrat social. Une éducation a été faite. Dans une profession où le personnel peut facilement perdre son identité face à la clientèle, surtout quand celle-ci est riche, les employés ont appris à être eux-mêmes alors qu'autrefois ils apprenaient simplement à faire ce qu'ils devaient faire. »

Dans nos conversations au Plaza, un mot revient souvent : Lip. La liquidation de l'entreprise horlogère qui a tant fait parler d'elle vient d'être déclarée. « Et pourtant, nous dit M. Belgat, les deux entreprises ont fait une évolution assez analogue. Ce sont toutes deux des enfants de 68. Mais la révolution qui a eu lieu ici s'est faite en silence. Ce qui a été réalisé correspond en fait à une gestion participative. Cela m'intéresse particulièrement en tant qu'Algérien, car c'est là le thème de la Charte économique du gouvernement d'Alger. C'est aussi ce que recherchent beaucoup de pays du tiers monde. Voilà pourquoi j'ai foi dans la valeur d'exemple d'une telle expérience. »

Quant à M. Bougenaux, il ne pense pas que l'expérience du Plaza soit le résultat de sa seule initiative. « Le mérite en revient à l'ensemble du personnel, dit-il. D'ailleurs personne n'est indispensable. Je l'ai été, sans doute, au début. Maintenant ce qui a été créé continuera : la participation secrète ses propres hommes. » M. Bougenaux estime que, dans les entreprises, peu de problèmes résistent devant le bon sens et l'honnêteté. « Au Plaza, dit-il, nous n'avons fait qu'appliquer des textes vieux de trente ans : l'ordonnance sur les comités d'entreprise de 1945 et la constitution de 1946, dont le préambule stipulait que « tout travailleur participe par l'intermédiaire de ses délégués à la gestion des entreprises ». Mais il s'agit aussi de donner une même importance aux différents organismes : syndicats, comité d'entreprise, délégués, cadres, assemblées générales du personnel. Le droit divin ne doit pouvoir s'installer nulle part.

» Il y a une soif naturelle parmi les travailleurs, poursuit M. Bougenaux. Ils veulent la dignité. Naturellement, au bout du compte, ils doivent pouvoir partager le fruit de leurs efforts. C'est en définitive d'une simplicité effarante. Voilà pourquoi je dis à mes collègues chefs d'entreprise : « Ouvrez vos livres, ne cachez rien, et vous verrez bientôt des résultats. »

Enquête de Jean-Jacques Odier



M. J. Brandt, directeur d'une petite entreprise de menuiserie métallique suisse.

## LE PARI DE LA FRANCHISE

Dans la perspective du milliard d'emplois nouveaux qu'il faut créer dans le monde d'ici l'an 2000, l'Organisation Internationale du Travail propose, notamment, de mettre l'accent sur le développement des petites entreprises. « Celles-ci, souligne l'OIT, ont parfois été négligées dans les plans nationaux de développement ; elles présentent cependant de grandes possibilités d'emplois ».

Quel modèle proposer ? Nous sommes allés interviewer, dans le canton de Fribourg (Suisse), le jeune patron d'une petite entreprise de constructions métalliques dont les réalisations dans le domaine de la participation ouvrière ont fait récemment l'objet d'articles dans la presse. M. Jacky Brandt ne

cache pas son objectif : « Pour que notre entreprise marche, il a fallu décider que notre but n'était plus la recherche du profit et la religion du chiffre d'affaires, mais la satisfaction des besoins et le service à la communauté nationale. Pour moi, l'épine dorsale de l'économie d'un pays est constituée par les petites et moyennes entreprises. C'est là que se trouve une grande partie du capital, non seulement du point de vue financier, mais dans le domaine de la créativité, de l'aptitude à l'effort. C'est particulièrement vrai par rapport au secteur des services où le travail est souvent plus facile et moins astreignant. Cependant, l'avenir de la petite entreprise dépend de la façon dont nous al-

L'entreprise Brandt à Bulle (Fribourg) a été fondée il y a 79 ans par le grand-père du directeur actuel. Après avoir été serrurerie et ferronnerie d'art, elle s'est convertie en menuiserie métallique dans le secteur du bâtiment. Elle occupe 25 employés.

Sans y être poussés par une législation, ou talonnés par des revendications syndicales, M. Jacky Brandt, jeune patron, et

son père, ont réalisé des actions d'avant-garde, notamment dans le partage des bénéfices. Les délégués de la commission d'entreprise ont accès à tous les livres comptables. Le patron reçoit un salaire fixe. La conversion industrielle de l'entreprise dans des domaines plus techniques s'est opérée sans qu'un seul ouvrier ait été congédié.



Toujours près de vous.  
Même à l'étranger !

winterthur  
assurances

« Winterthur »  
Société Suisse d'Assurances  
General Guisan - Strasse 40  
8401 Winterthur

lons y vivre la participation, de la liberté qui sera laissée aux hommes d'y prendre leurs responsabilités, et des qualités morales du patron. »

#### Quel sera alors le mobile de l'activité commune ?

— D'abord, je ne crois pas qu'il faille attendre de miracle de nouveaux textes de lois, si importants soient-ils. Si l'Etat venait à se substituer au patron, on assisterait à un désintéressement progressif des membres du personnel vis-à-vis de leur travail. Les exemples abondent à l'appui de cette affirmation. Nous recherchons précisément le contraire, dans un contexte sociologique où les hommes semblent avoir perdu la faculté de se parler et où ils ne cherchent pas à prendre le temps de réfléchir. La participation, c'est un perpétuel recommencement, mais qui présuppose, de la part du patron, une quadruple démarche: informer, consulter, instruire, laisser prendre des responsabilités. Un patron ne peut plus décider seul, c'est dépassé.

#### Dans la pratique, comment agissez-vous ?

— Je ne prends jamais de décision sans en avoir discuté avec au moins une autre personne de l'entreprise, même si cela semble, de prime abord, du temps perdu. Je tiens à ce que mes collaborateurs sachent de quelle manière nous établissons nos prix ; aussi en discutons-nous. Il n'y a pas deux sortes de prix « face aux impératifs du marché et de la concurrence », comme on l'entend dire souvent. Il y a un seul prix juste, qui tient compte des intérêts de tous. Là-dessus, nous tenons ferme. Le résultat, c'est que les clients nous font confiance et qu'ils reviendront chez nous, notamment parce que, en période de haute conjoncture, nous avons respecté tous nos engagements.

Mais, j'insiste là-dessus, il faut d'abord que l'honnêteté règne. Ainsi, à la fin de l'année dernière, j'ai senti le besoin de réunir les représentants du personnel pour leur expliquer le pourquoi de certaines pertes de commandes. Sur des offres dont j'étais plus ou moins certain d'obtenir la commande j'avais calculé un pourcentage de bénéfice trop élevé afin de m'attribuer une part suffisante du gâteau. « Si j'exige certains efforts de la part de mon personnel en cette période de récession, leur dis-je, il faut aussi que je sois prêt à faire des sacrifices moi-même. » Ce geste marqua le début d'une nouvelle ouverture dans nos relations, la naissance d'une plus grande confiance réciproque, la compréhension plus vive par plusieurs de la nécessité de la lutte pour l'honnêteté en affaires et dans la société. C'est un

élément inchiffable dans la viabilité d'une entreprise.

#### En quoi estimez-vous que la confiance a modifié la vie de l'entreprise ?

— Elle permet de supprimer les contrôles inutiles, de mettre fin à des rivalités entre travailleurs qui pèsent souvent sur l'atmosphère régnant dans un atelier.

Un exemple pratique me vient à l'esprit : récemment, lors d'une période où notre carnet de commande était presque vide, j'ai réuni le personnel pour examiner la situation. Certains ont spontanément proposé de nouvelles activités auxquelles je n'avais jamais pensé, des économies sur les frais généraux parfaitement réalisables. Autre exemple, mais lors du « boom » économique celui-là. C'est mon personnel qui m'a aidé à ne pas céder à la tentation d'accepter trop de travail qui aurait mené à une surexpansion de l'entreprise, à des heures supplémentaires, et — comme cela s'est produit ailleurs — à un travail bâclé. Aujourd'hui, nous récoltons les fruits de cette politique de retenue.

#### Une œuvre de longue haleine, en somme ?

— C'est vrai. Cela suppose une discipline de fer vis-à-vis de soi-même. D'abord l'honnêteté. Un patron n'a pas à se créer un personnage, ni à porter un masque. Mais celui-ci revient vite sans une honnêteté partagée avec ses partenaires... et sa femme.

La source de la vraie autorité réside pour moi non seulement dans cette volonté d'ouverture vers les autres, mais dans l'écoute matinale silencieuse, face à Dieu, de ma conscience et des valeurs morales éternelles. Sans cette discipline, on se laisse happer par la routine et on n'a pas le recul qui permet d'apprécier toute situation avec objectivité et sans passion.

Les années de prospérité que nous avons connues nous ont habitués à la facilité du

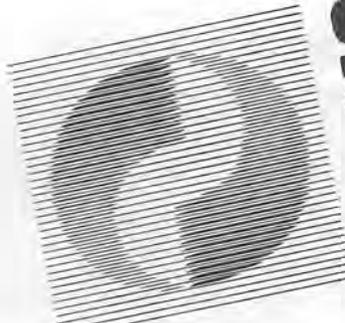
gain, tant du côté des employeurs que des travailleurs. Maintenant, c'est différent. Il faut autre chose que l'appât du profit matériel. Sommes-nous prêts à gagner moins mais en satisfaisant les aspirations des hommes au côté desquels nous vivons ? A former des hommes forts et libres qui mèneront ce combat ?

#### C'est difficile d'être patron ?

— Oui, j'en connais qui renoncent, qui abandonnent le combat. Ils préfèrent vendre leur petite entreprise à une grande. Leur personnel se désintéresse peu à peu, accomplit un travail plus routinier. Et les prix montent... Si un patron a comme seul objectif de défendre des intérêts matériels, il est battu d'avance. Les tensions qui existent nécessairement au sein de toute entreprise peuvent être orientées négativement ou positivement. Les éléments matériels sont importants, certes, et on ne doit pas les escamoter. Mais quand le but d'une entreprise n'est plus d'augmenter son chiffre d'affaires annuel, tout prend une autre dimension... »

Ajoutons qu'il ne nous a pas été aisé de rencontrer M. Brandt, qui travaille actuellement sur un important chantier où les architectes lui ont brusquement posé un difficile problème technique dont les implications financières étaient évidentes. C'était un jeudi. Il fallait régler le problème pour le début de la semaine suivante. Grâce à l'équipe que M. Brandt a pu former autour de lui, sa compétence aussi, et le fait qu'il n'a pas compté ses heures supplémentaires, le lundi suivant le problème était réglé. Après son « week-end de travail », c'est un patron détendu, souriant, qui nous a reçu, heureux d'avoir pu surmonter encore un des nombreux obstacles qui se présentent dans la vie d'un dirigeant d'entreprise « engagé ».

Propos recueillis par P.-E. Dentan



**SULZER**  
Succursale de Lausanne, Tél. 021/277411

**chauffage  
climatisation**

# Autour du monde avec le Réarmement moral

## Défi à Enoch Powell

Voici plus de dix ans que Conrad Hunte, le joueur de cricket des Antilles, a mis en jeu sa popularité, son énergie et ses talents pour inciter les Britanniques à accepter les réalités nouvelles qu'entraîne la présence sur leur sol de centaines de milliers d'immigrés de couleur. Au début de mai, il a quitté Londres avec un groupe d'une demi-douzaine de personnes, « anciens » et « nouveaux » Britanniques, pour son île natale, d'où il rayonnera dans les Antilles. A ses yeux, cette nouvelle campagne s'inscrit dans une action à long terme qui devrait permettre de voir les descendants des esclaves unir leurs efforts, malgré les tragédies de l'histoire, pour créer une nouvelle société où l'on prendra ardemment soin les uns des autres.

Au même moment, l'une des personnalités en vue de la communauté asiatique de Grande-Bretagne, le Dr Dhani Prem, suggérerait qu'Enoch Powell, ce parlementaire qui voudrait voir les gens de couleur quitter l'Angleterre, vienne rencontrer quelques-uns de ceux-ci à Tirley Garth, le centre de conférences du Réarmement moral situé près de Liverpool. « M. Powell pourra ainsi se rendre compte par lui-même si nous som-

mes des imbéciles, des criminels, des étrangers, ou une parcelle de la communauté dont il pourrait être fier », dit-il. Le parlementaire avait déclaré récemment que le déclin du pays et l'augmentation de la criminalité étaient dus à la présence d'une minorité « inassimilée et inassimilable ».

Pour le Dr Prem, médecin à Birmingham depuis 35 ans, il n'est plus pensable de vouloir « rapatrier » tous les immigrés; hôpitaux, chemins de fer, services sociaux s'effondreraient sans eux. « Nous faisons partie des structures sociales et nous ferions mieux d'apprendre à vivre ensemble », dit-il. A ses yeux, le Réarmement moral a un grand rôle à jouer dans ce domaine.

## Tournée latino-américaine

Au cours des quatre dernières semaines, des équipes du Réarmement moral ont été en action du nord au sud et d'est en ouest du continent sud-américain. Cependant qu'un groupe de militants ouvriers et d'étudiants de Rio de Janeiro accompagnés de quelques amis étrangers, se rendait à Fortaleza, dans le nord-est du Brésil, pour y présenter des films et avoir de nombreux échanges de vues, à Rio de Janeiro se réalisait un « mini-séminaire », destiné aux

membres d'un des syndicats ouvriers de l'ancienne capitale; durant une semaine, soir après soir, des exposés furent présentés, donnant lieu à de nombreux débats; ils se terminèrent le week-end par une visite au centre latino-américain du Réarmement moral de Petropolis. Un autre groupe se rendait peu après à Sao Paulo, la métropole industrielle, et à Santos où les contacts se multiplient aussi. Pendant ce temps, une délégation internationale du Réarmement moral se rendait en Uruguay et en Argentine tandis qu'une autre parcourait le Paraguay, le Chili, le Pérou et la Colombie, y rencontrant des représentants des milieux les plus divers.

## Message de Pierre Trudeau

Nos lecteurs ont suivi le périple de *Chant de l'Asie* en Europe. Celui-ci s'est terminé au début de mars en Suède. Puis, se divisant en petits groupes, les membres de la troupe sont partis dans des pays d'où leur avaient été adressées des invitations: les uns se rendirent au Portugal, d'autres en Turquie, d'autres encore en Italie et à Malte; un groupe partit même pour la Laponie. A Pâques, toute la troupe se retrouva en Angleterre. De là, les ressortissants de l'Inde regagnèrent pour la plupart leur pays, cependant que trente-cinq autres Asiatiques partaient pour le Canada, où ils ont été reçus royalement à Calgary, capitale de l'Alberta, par leurs hôtes, les chefs indiens de la province.

Rencontre émouvante que celle-là. Après des chants et quelques paroles de bienvenue du lieutenant-gouverneur, lui-même le premier Indien à avoir accédé à cette haute charge, cinq chefs prirent tour à tour la parole. Leurs propos reflétaient surtout le besoin de changement qui se manifeste dans leur population et dans le monde car, comme le disait l'un d'eux, « il s'agit d'un besoin de changement de civilisation ».

Ajoutons que dans un message adressé aux chefs indiens de l'Alberta, le premier ministre du Canada, M. Pierre Trudeau, les félicite de l'initiative qu'ils ont prise en invitant le groupe asiatique dans leur pays. « Par de tels échanges, écrit-il, non seulement nous apprenons à connaître d'autres cultures, mais nous prenons mieux conscience de ce que nous sommes. »



Niketv Iralu (à g.), Indien du pays Naga et les chefs John Snow et Bill MacLean (à dr.).



Les chefs indiens saluent chacun des membres du groupe asiatique à leur arrivée à Calgary.

## L'autre croissance

L'homme moderne est morose. A l'Est comme à l'Ouest. Dans ses mains si habiles il tient un outil magique — la technologie — conçu par son merveilleux cerveau, mais il ne sait plus qu'en faire. A l'Est marxiste on ne croit plus au paradis matérialiste égalitaire dont la projection a exalté la génération des pionniers. Et l'homme libéral étouffe sous les objets et les dommages multipliés par son activisme désordonné. La faim « d'autre chose » reste entière. L'homme moderne tourne en rond autour de ses sombres fantasmes.

Et pourtant une immense fermentation travaille la planète. Une époque nouvelle est en gestation dans un douloureux enfantement. Voici venir le temps où la société va devoir déchirer l'écran qui l'empêche de voir au-delà des horizons accablants de son univers mécanique, car celui-ci l'enferme dans d'intolérables limites. Pire, cet univers met en péril la survie de l'espèce intelligente qui domine la terre, et qui l'asservit au moyen d'une emprise totalitaire. Au fond de son âme le prédateur humain a cependant perçu les cris de détresse de la nature déjà cruellement blessée. Il s'aperçoit avec effroi que les germes et les armes d'un holocauste planétaire sont sortis de l'outil technologique. Il avait omis de finaliser son outil.

Erreur tragique. Au terme du second millénaire de l'ère ouverte par la manifestation de l'Éternel sous les traits déchirants de Jésus-Christ, on dirait que l'espèce divinisée par le Fils de Dieu hésite entre la vie et la mort, entre son apocalypse et sa renaissance.

Pour que la vie l'emporte, il lui faut maintenant imaginer un au-delà des choses présentes dont l'image puisse catalyser et orienter son inépuisable énergie. Une « noosphère » supérieure à construire tout autour de la « toposphère » inférieure dans laquelle il a éprouvé son savoir et étalé ses instincts. Il s'agit de construire maintenant délibérément un monde nouveau harmonieusement ordonné et intégré dans l'espace limité qui sustente la vie autour de la planète.

\*

C'est, étrangement, un livre tout entier orienté par l'emprise purement économique de la société occidentale qui a suscité en moi ces réflexions\*. Livre intelligent, au demeurant, stimulant et riche de substance.

Riche aussi d'informations de toutes sortes sur les rouages visibles et secrets qui meuvent le capitalisme. A la lecture de cet ouvrage admirablement vulgarisé, qui a coûté « trois ans de travail monacal » à l'auteur, on se rend pleinement compte que, pour la première fois dans l'histoire, « l'homme se voit contraint de choisir librement son avenir ».

Charles Tavel n'est d'ailleurs pour rien dans cette prise de conscience. Il se meut délibérément dans le schéma capitaliste avec cependant la pétition d'un avenir meilleur, car nul ne songerait plus à défendre un système qui détériore la terre et rend l'homme si morose. Le sigle sacré de l'effort de construction d'un monde meilleur c'est, suivant l'auteur, le R+D. Recherche et développement. C'est parfait. Encore faut-il, au départ, savoir où l'on veut aller. Le projet humain ne pouvant guère s'imaginer que dans une croissance indéfinie, c'est le contenu de la croissance qu'il convient de déterminer. Le type de croissance que nous avons connu, et qui domine encore largement notre civilisation — croissance orientée par une économie concurrentielle dont le profit est l'unique moteur — a débouché sur trop de résultats désastreux. Mais ceux qui tenteraient de substituer à cette croissance agressive et pathogène la « croissance zéro » seraient finalement acculés aux mêmes impasses. On arrêterait peut-être des pollutions écologiques ; on aggraverait sans doute les pollutions physiques et morales d'une société privée d'un objectif qui puisse canaliser son énergie.

Le simple bon sens ne saurait imaginer autre chose qu'une société en croissance continue vers un avenir meilleur. Ce qu'il faut réformer pour y parvenir, selon Tavel, c'est le mécanisme central de l'activité économique : l'entreprise. La nouvelle stratégie reposerait sur trois piliers : la créativité, la participation, la personnalité du chef. Une participation d'ailleurs réduite à peu de choses, car l'expérience montre qu'elle travaille surtout au progrès social. Or on continue à enseigner dans les business schools, ces temples accélérateurs de la croissance agressive, que « l'entreprise est fondamentalement une institution économique, et non pas sociale ». Et que « le jour où le management se consacrerait à l'amélioration sociale, ce sera la fin. L'entreprise deviendra inefficace ».

Aussi la clé de voûte de l'entreprise, elle-même pierre d'angle d'une société toute dominée par l'économie, c'est le chef. Stratège qui a la double formation d'ingénieur et d'économiste, le chef est doué du « généralisme » de la curiosité d'esprit, de la largeur de vue, de l'énergie et de la souveraineté intellectuelle ; il a l'esprit d'observation et la capacité de synthèse. Toutes qualités indispensables à la conception stratégique. Bref, l'oiseau rare. C'est de lui que dépendrait la construction d'un monde meilleur. L'ère de la personnalité verrait se multiplier de petits napoléons économistes voués à l'édification pacifique d'un univers qui n'aurait rien perdu de l'activisme faustien du nôtre.

\*

La jeunesse de l'aube du troisième millénaire cherche autre chose. « Nous voulons donner un sens à notre vie ! » Une jeunesse prophétique qui définira des paramètres très différents de ceux des économistes d'aujourd'hui en vue du surgissement d'une ère nouvelle. Celle d'une croissance harmonieuse de l'homme par son intégration dans l'écosphère qui l'abrite et le nourrit. Croissance respectueuse des lois de la nature. Croissance écologique qui éliminera systématiquement les pollutions physiques et morales, les aliénations, l'insécurité sociale, la bureaucratiation, l'explosion urbaine, les désordres économiques et monétaires, les abîmes entre riches et pauvres, la violence, le mépris de la personne humaine et de la loi.

\*

L'ère économique touche à sa fin. Nul stratège ne pourra la sauver. Ni à l'Ouest, ni à l'Est. L'homme est contraint d'inventer autre chose. L'outil technologique est prêt. La nécessité évidente. Que surgisse la volonté de construire de toute pièce une civilisation nouvelle ! Avec la perspective d'un énorme supplément de bonheur.

René-François Lejeune

\* TAVEL Charles : L'ère de la personnalité. Essai de stratégie créatrice, 356 p. CNRS - Paris 1975.

### LE CHANT DES SOURCES

Les lecteurs de la *Tribune de Caux* qu'auront particulièrement intéressés les articles du Père Eloi Leclerc sur saint François d'Assise liront avec plaisir son dernier ouvrage (*Le Chant des Sources* - Ed. franciscaines, Paris). Dans ce petit livre, le Père Leclerc fait un commentaire limpide et complet du célèbre poème de saint François, le *Cantique du Soleil*, « ce chant qui a jailli au terme d'un long itinéraire spirituel » et où se retrouvent toute la joie, toute la foi et toute la profondeur du saint d'Assise.

## Psychologie et valeurs morales

### Lettre d'un lecteur

Il y a trois ans, à l'époque où je commençais à m'intéresser au Réarmement moral, et où je traversais une période difficile de ma vie, j'ai dû acquérir, alors, une bonne culture, plus pratique que théorique, de ces sciences qui commencent par *psy*. Les lignes qui suivent sont inspirées par cette modeste expérience personnelle.

A mon avis, il n'y a pas de contradiction entre les sciences psychologiques et l'idéal exprimé par les critères moraux du Réarmement moral. L'éminent Pierre Daco, dont les ouvrages ont aidé bien des personnes en difficulté, écrit : « Si les gens étaient dégagés de leurs freins intérieurs et de leurs boues, de leurs peurs et de leurs replis sur soi, ils changeraient. Et si les gens se mettaient à changer, tout changerait ! La solution est simple ! C'est pourquoi elle est difficilement applicable. Car pour changer il faut voir ses problèmes. » Le même auteur définit la psychologie comme la recherche d'un art de vivre et d'un humanisme.

Il est vrai cependant que le monde immense et foisonnant des recherches psychologiques est souvent le lieu d'un très grand matérialisme. On recherche le bonheur et l'amour au niveau de l'homme seul, Dieu étant exclu, et tout absolu violemment critiqué. Mais n'est-ce pas là, au moins en partie, une réaction contre les abus des chrétiens et d'autres spiritualistes, qui se sont contentés de phrases creuses et abstraites, ignorant délibérément les difficultés pratiques des gens ?

Il arrive aussi qu'il y ait davantage qu'un simple malentendu. Une jeune fille à qui je parlais du « moment de recueillement » me disait : « Si nous faisons silence, nous entendons seulement les pulsions venues de notre inconscient. » On sait que Freud était athée, et l'on peut se demander quel accueil il eût fait aux critères absolus (il est vrai que son projet de médecin témoignait d'un très grand désintéressement). Corollairement, on entend souvent des hommes et des femmes de foi critiquer sévèrement les « psychiatres », qui seraient des aveugles voulant guider de plus aveugles qu'eux.

La vérité n'est pas dans ces exagérations. De même que pour certains « tout est politique », pour d'autres « tout est psychologique », et ceux-là mettront de la psychologie

partout. En faisant ainsi d'une science, qui a tout de même ses limites et ses incertitudes, une obsession et une idole, ils lui rendent un mauvais service, et amènent inévitablement les réactions de refus que j'ai mentionnées. Le développement actuel des sciences de l'homme ne devrait pas nous faire oublier qu'il y a en nous, au fond de nous, à peine repérable parfois, cette étincelle que l'on nomme notre *liberté*. Après tout, même pour se débarrasser de « ses complexes », ou, au pire, pour les subir stoïquement en attendant que cela aille mieux, il faut le vouloir. Il est des moments dans la vie où foncer dans un arbre à 100 à l'heure est la solution la plus simple. Pourquoi certains le font-ils et d'autres pas ? Il y a des causes psychologiques, assurément. Mais expliquent-elles tout ?

Dans un moment de silence, Dieu peut parler à ce qu'il y a de plus intime en nous. Il ne le fera pas à tout coup. Bien souvent, néanmoins, il ranimera en nous ce désir fou de bonheur et de vie, et il nous aidera à voir le bon côté des choses — qui existe toujours. Certes le moment de silence, pas plus que les critères, n'est une potion magique qui nous rendrait en un clin d'œil la santé, l'équilibre ou le bonheur. Mais ils réveillent en nous l'homme spirituel qui sommeille toujours peu ou prou, et n'attend que l'occasion de se manifester. Du reste beaucoup de psychologues modernes se demandent si le besoin d'une spiritualité authentique n'est pas le besoin le plus fondamental de l'être humain, plus important encore que celui de réussir, d'être aimé, compris, admiré, etc. Le déséquilibré est égoïste, chacun le sait ; mais l'inverse est vrai aussi : l'égoïste, tôt ou tard, devient un déséquilibré, son habitude de mettre son moi au centre de tout devient vite une maladie et un tic.

Buchman disait que les gens les plus ennuyeux étaient ceux qu'obnubilait la peur de pécher. De fait, il arrive qu'en faisant voler en éclats les cadres d'une morale étroite et puritaine, on se rapproche de l'absolu au risque d'essayer les critiques de ceux qui ne comprennent pas. Les critères, loin de nous paralyser, devraient toujours nous stimuler. Est-il rien de plus déprimant, à tout prendre, que la haine, la rancœur ou l'impureté ?

Alain Charlot

d'être une opération douloureuse, mais il nous faut au moins être prêts à faire le point honnêtement et à étudier les possibilités qui existent de construire un pont vers le tiers monde.

Du côté du tiers monde on a aussi besoin de plus d'honnêteté. En particulier il faudrait pouvoir aborder franchement le problème de la corruption, dont on ne discute jamais aux Nations Unies mais dont tout le monde sait le rôle crucial. Non pas que nous autres Occidentaux puissions faire la leçon à quiconque dans ce domaine. Mais il faudra bien s'y attaquer un jour.

De même, les pays en développement devraient être plus conséquents dans leurs efforts pour résoudre leurs problèmes alimentaires et augmenter leur capacité de production agricole. Car si l'aide des pays occidentaux ne représente que la moitié de ce qui a été promis, la production agricole des pays du tiers monde ne représente que la moitié de ce à quoi ces pays s'étaient engagés. De ce dernier point non plus on ne parle jamais aux Nations Unies.

---

### Le changement

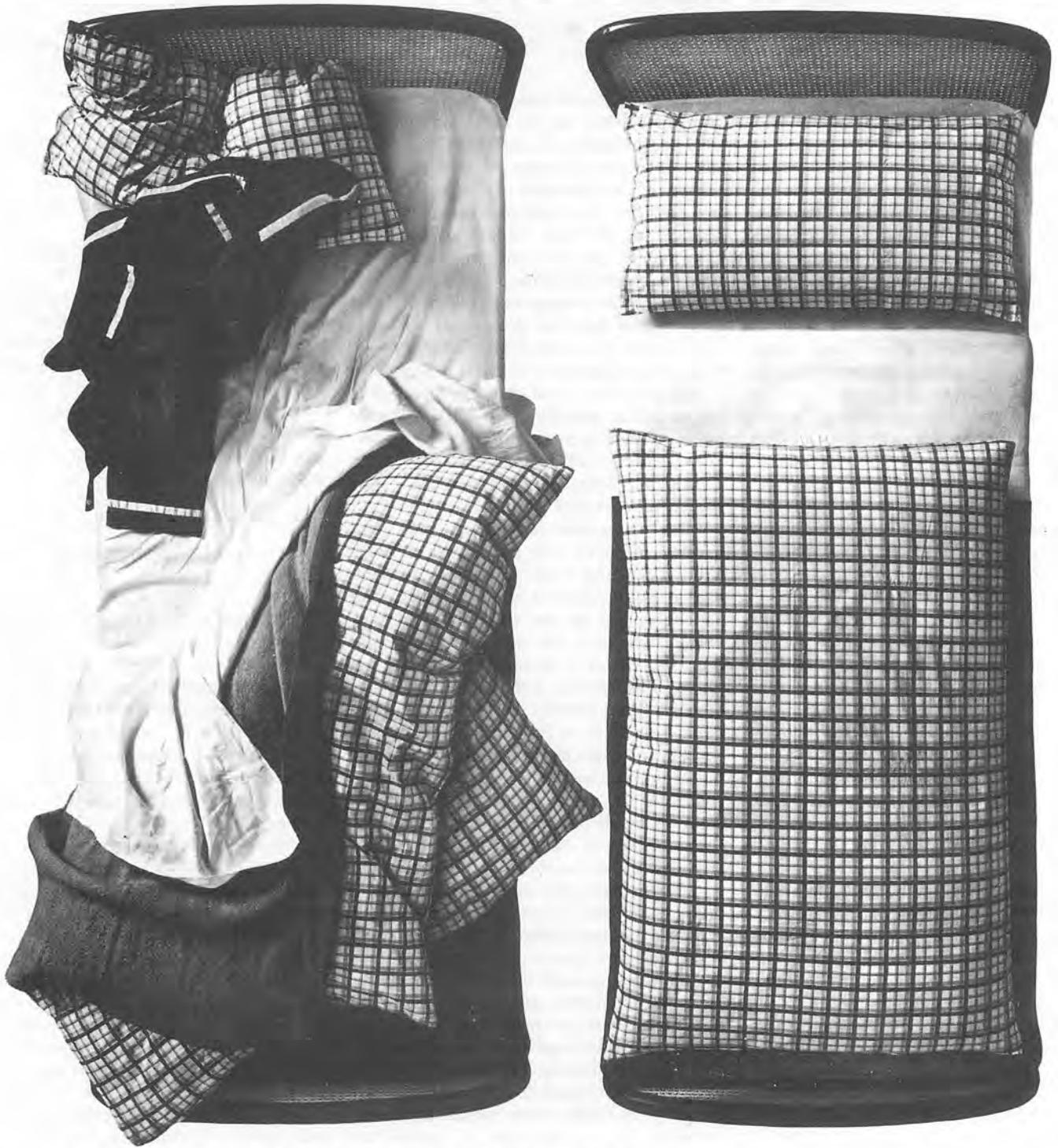
---

3. Il nous faudra aborder ce dialogue dans une perspective nouvelle : cessons de penser en termes de football (un perdant, un gagnant) et mettons-nous à penser à ce qui peut être bénéfique pour tous. Pourquoi ne pas croire que les hommes peuvent trouver dans la sagesse divine des moyens de placer les ressources et les richesses de ce monde au service de tous et sans que quiconque soit exploité ?

4. Enfin, le changement. Au sens où l'entendait Frank Buchman : « Le changement dans sa pleine dimension, économique, sociale, nationale et internationale est toujours fondé sur le changement personnel. »

Je sais bien que la plupart des gens doutent des possibilités de changement de la nature humaine. Au banquier écossais qui me disait récemment : « J'agis toujours comme si la nature des hommes ne pouvait pas changer », j'aimerais répondre d'une part que cela n'est pas vrai et d'autre part que, si c'était vrai, l'avenir serait bien noir pour la génération qui nous suit. Lorsque Henry Kissinger disait que la prochaine décennie serait chaotique, il parlait bel et bien de chaos et non de simples troubles. Et il en sera ainsi à moins que nous n'acceptions une réorientation fondamentale de nos politiques communes et de nos façons de vivre.

**Chaque jour  
dans une autre ville.  
Et toutes les nuits  
dans le même lit.**



Les vols d'un jour de Swissair, c'est tellement pratique et agréable: vous sautez de votre lit au petit matin, vous faites confortablement quelques centaines de kilomètres, vous assistez à une réunion à Rome, à Paris, à Londres, à Vienne, etc., et enfin, le travail de la journée dûment accompli, nouveau coup d'aile, et vous vous glissez dans votre lit à vous. Voulez-vous savoir combien d'heures vous pourrez consacrer à vos affaires? Voici des chiffres pour 16 villes:

Départ de Genève.

|              |               |              |               |          |              |
|--------------|---------------|--------------|---------------|----------|--------------|
| A Londres    | 9.35 heures   | A Francfort  | 8.00 heures*  | A Milan  | 7.35 heures  |
| A Paris      | 13.45 heures  | A Munich     | 10.00 heures* | A Rome   | 11.30 heures |
| A Bruxelles  | 10.20 heures* | A Stuttgart  | 11.10 heures* | A Zurich | 12.05 heures |
| A Amsterdam  | 10.50 heures  | A Cologne    | 9.00 heures*  | A Bâle   | 8.10 heures  |
| A Düsseldorf | 7.30 heures   | A Copenhague | 7.55 heures*  |          |              |
| A Hambourg   | 8.40 heures*  | A Vienne**   | 11.40 heures* |          |              |

\*En collaboration avec Sabena, Lufthansa, SAS.

\*\*Vendredi, dimanche exceptés.

Conclusion: si vous aimez dormir dans votre lit, prenez l'avion. Swissair et votre agence de voyages IATA se feront un plaisir de vous fournir de plus amples renseignements.

