

ÉTHIQUE ET FINANCE

LA RESPONSABILITÉ DU CHEF D'ENTREPRISE DANS LA SOCIÉTÉ

WILFRIED GUTH *

Tout a déjà été écrit sur la « responsabilité du chef d'entreprise dans la société » et l'on pourrait penser que l'on ne peut plus guère, sur ce thème, que répéter des Lapalissades. Et pourtant, il n'en est rien. Le rôle du patron dans la société est sans cesse remis en cause. A cet égard, il est intéressant de noter que ce qu'on lui reproche, c'est tantôt de manquer d'engagement et tantôt de se mêler de problèmes sociaux qui ne le regardent pas. Et il est vrai qu'il n'existe pas de règle universelle, qui dicterait au chef d'entreprise sa conduite dans la société civile ; même au sein du patronat, les opinions divergent sur cet aspect du rôle du chef d'entreprise. Aussi les réflexions qui suivent ne doivent-elles pas être comprises comme un code de conduite, mais comme l'expression d'une conviction personnelle.

Peut-être faut-il en premier lieu définir les termes employés.

Qu'entend-on exactement par « rôle dans la société », n'est-ce pas un terme plus voilé pour « rôle politique » ? Cette définition me paraît correcte à condition que l'on entende « politique » au sens large, et non pas au sens étroit, c'est-à-dire réduit à l'activité des partis politiques et du Parlement. Quoi qu'il en soit, mon propos est de rappeler dès le début que la responsabilité du chef d'entreprise dans la société doit être conçue, à mon avis, dans une acception très large et qu'elle a plus de facettes qu'il n'y paraît au premier abord.

Elle ne se rapporte pas seulement à la position et au comportement des chefs d'entreprise vis-à-vis de l'Etat et de ses organes, c'est-à-dire en particulier vis-à-vis du gouvernement en place et des partis, mais également, comme le terme le suggère, à son devoir vis-à-vis de la société et de ses groupes ; citons, à titre d'exemple, les écoles et universités, ou plus concrètement : la responsabilité du patron s'étend jusqu'à l'éducation et à la formation de la jeunesse.

* Ancien Président de la Bundesbank.

Il s'agit donc véritablement d'une ambition élevée et on serait tenté de se demander ce qui justifie la responsabilité particulière du chef d'entreprise. Ne doit-elle pas être considérée même, c'est ce que pourrait arguer un esprit critique, comme l'expression de la présomption, de l'orgueil des patrons qui s'arrogent une telle responsabilité ? Un patron serait donc plus qu'un simple citoyen ? Ne ferait-il pas mieux de s'acquitter de sa tâche dans l'entreprise qui lui est confiée, et, au-delà, de faire preuve d'une retenue toute particulière ?

La question est importante et nous mène au cœur du problème. Elle met en lumière le fait que la responsabilité du chef d'entreprise touche aussi indissociablement son style et sa façon de se comporter. J'approfondirai plus tard cet aspect, mais pourquoi ne pas le dire tout de suite : sans retenue et sans modestie, sans discernement pour les limites de son rôle, le chef d'entreprise ne sera pas à la hauteur de la responsabilité qu'il doit assumer dans la société. Il s'agit donc ici de mesure. Max Weber a cité un jour les trois qualités qui font un bon chef d'entreprise : passion, sens de la responsabilité et mesure.

Un autre terme doit être également défini. Par « chef d'entreprise » au sens de mon exposé, j'entends bien sûr, à l'instar de l'opinion publique, aussi bien le patron-proprétaire que les membres du directoire, salariés de sociétés par actions. J'inclus également dans ce cadre les banques, parce que les membres de leur directoire portent une responsabilité analogue.

324

Donc, d'où vient la responsabilité particulière du chef d'entreprise dans la société ? A-t-elle véritablement une autre dimension que celle qu'assume tout citoyen pour la collectivité ? La réponse est claire. La somme des décisions que prend une entreprise, la somme de ses succès et de ses échecs a une portée déterminante sur l'évolution de l'économie et constitue par là même une donnée essentielle, également pour la sphère politique. Je n'ai pas besoin de souligner qu'il en résulte une responsabilité et une obligation particulières vis-à-vis de tous les citoyens. Que ce devoir soit assumé, avec tout ce que cela suppose de performances de l'entreprise, et tout le monde considérera cela comme normal, mais le moindre échec sera cloué au pilori — c'est la dure école de l'économie de marché, que nous acceptons tous.

Une responsabilité particulière, tout aussi naturelle, est assumée vis-à-vis des salariés. Sa portée apparaît dans toute sa dimension si l'on considère que dans les grandes entreprises, les destinées et le bien-être de dizaines de milliers de personnes et de leurs familles dépendent de la qualité de gestion de l'entreprise.

Tout cela est incontesté. La controverse ne commence dans le débat public que lorsque l'on aborde l'usage que font les chefs d'entreprise du pouvoir, ou plutôt, je préfère parler de l'influence qui résulte automati-

quement, notamment pour les grandes entreprises, de leur poids dans l'ensemble de l'économie. Cet aspect de la responsabilité du patron est particulièrement, et de façon compréhensible, exposé aux feux des projecteurs, aussi m'y arrêterai-je plus longuement.

Auparavant, je tiens toutefois à faire une remarque. Précisément parce que l'on attend du patron que son horizon dépasse le champ de son entreprise et que son activité ne se limite pas à la recherche du meilleur résultat d'exploitation, j'insiste sur le fait que son objectif premier est de maintenir intacte l'entreprise. Cela inclut beaucoup de choses, coûteuses en temps et en énergie, qui vont du dialogue direct avec les représentants élus du personnel jusqu'à la sélection et l'information des cadres dirigeants en passant par la qualité des postes de travail — cela n'étant qu'une maigre esquisse de la somme des tâches indispensables à la motivation des salariés et par là même à la réussite de l'entreprise. Disons-le clairement : quelque utile et fructueuse que soit par ailleurs sa présence dans l'arène publique, quelqu'un qui négligerait son entreprise ne remplirait pas son devoir, pas même son devoir vis-à-vis de la société. Le chef d'entreprise doit arriver, notamment en fixant les bonnes priorités, à s'acquitter des deux tâches. Et je ne pense pas que l'on puisse faire la distinction entre les responsabilités vis-à-vis de l'entreprise, vis-à-vis de l'économie et vis-à-vis de la société ; après tout ce que l'on vient de voir, il doit être clair qu'une bonne gestion de l'entreprise est un service particulièrement important rendu à la société.

Je n'ai pas besoin de m'appesantir davantage sur ce qui caractérise une bonne gestion de l'entreprise. Mais il faut néanmoins rappeler que la recherche du profit, considérée parfois comme une activité nécessaire mais quelque peu « vile », est le cœur même de cette responsabilité. Elle n'est pas seulement nécessaire pour verser un dividende suffisant à un vaste actionnariat — ce qui est d'ailleurs également un élément important de la politique sociale — et pour assurer la prévention des risques. Elle est encore indispensable pour garantir durablement l'emploi et pour la protection de l'environnement. Ne serait-ce que cette courte énumération montre déjà l'étendue de cette responsabilité purement limitée à l'entreprise.

Une bonne gestion de l'entreprise n'est possible que dans un environnement économiquement et socialement sûr et libre, ou disons au moins que l'absence de ces conditions de base la rend extrêmement difficile. D'innombrables exemples historiques en font foi, les plus manifestes étant les errements et finalement l'échec total des économies planifiées de l'ancien bloc de l'Est. De l'autre côté, nous avons l'expérience tout à fait positive que nous faisons depuis des décennies dans notre propre pays et dans tous les pays industrialisés du monde libre. Il en résulte inévitablement que le patron conscient de ses responsabilités doit se

préoccuper de l'environnement économique et social — **c'est délibérément** que je dis « doit se préoccuper » et non pas « peut se **préoccuper** ». Il ne s'agit nullement de droits privilégiés du chef d'entreprise, **mais de son devoir !**

Cela paraît simple et n'est guère contestable, mais les **conséquences**, que certains préfèrent ignorer et que d'autres n'apprécient **guère**, vont très loin : cela signifie en effet que les chefs d'entreprise **doivent s'efforcer** de participer au débat de politique économique tel que **nous l'avons défini** et d'exercer une influence dans ce sens sur le processus de décision. Cela peut conduire le cas échéant à s'opposer, **sur certains points**, aux conceptions de l'un ou l'autre parti politique, ou à la ligne officielle du gouvernement ; une illustration en a été **fournie par les entreprises françaises** au début de la présidence de Mitterrand. **Dans ce sens**, le chef d'entreprise ne peut être neutre, ou « apolitique » et **c'est là** que se situent les limites de la loyauté envers les gouvernements en place, dont on aura l'occasion de reparler.

De la sorte, j'ai en réalité déjà répondu à la question de **savoir ce qui justifie le droit** — ou plus exactement le devoir — du chef d'entreprise d'exiger, de soutenir et de défendre l'économie sociale de marché, **hors de laquelle il n'y a point de salut**. Il n'existe manifestement **pas de meilleur système** pour l'organisation de l'économie dans une société industrialisée moderne. Je ne connais aucun exemple qui prouverait le contraire.

Economie sociale de marché ne signifie pas libéralisme de laisser-faire, mais une économie de marché qui fonctionne dans un **ordre étatique clair** et qui, comme Müller-Armack l'a exprimé, « poursuit deux objectifs d'ordre éthique : liberté et justice sociale ». L'économie sociale de marché est donc un concept moral et non matérialiste. Et c'est un concept ouvert, qui peut — et doit — être ajusté aux **mutations de la vie économique**, de la société et de l'environnement. J'aimerais démarquer ce concept clair des théories modernes de certains opportunistes avisés qui, tout en se réclamant en principe de l'économie de marché, veulent y mêler des éléments planétaires qu'ils jugent nécessaires.

Il n'y a donc nullement lieu de se laisser égarer par d'autres **théories** ou concepts qui reposent sur le prétendu antagonisme entre **les intérêts** et objectifs du patronat et ceux des salariés. Une économie florissante est dans l'intérêt de tous les membres de la société, et elle est, **plus que toute autre chose**, en mesure de maîtriser par exemple le problème **important** de la protection de l'environnement. Aussi n'y a-t-il aucune **raison** à mon avis de douter du sens et de la nécessité de la croissance économique — ceci étant dit entre parenthèses ; au contraire, à défaut de croissance, nous serions exposés à des tensions sociales et à des **problèmes** d'environnement beaucoup plus graves encore.

Cela ne veut pas dire pour autant que l'on puisse être pleinement satisfait de notre système économique. Le patronat a aujourd'hui mainte raison de prendre fait et cause pour une mise en œuvre plus conséquente et plus crédible de l'économie de marché, car on en est encore loin, chez nous comme dans l'économie mondiale. Ce que je veux souligner par là, c'est qu'il n'y a guère de raison de se reposer sur ses lauriers, en tout cas tant que l'on ne se sera pas attaqué énergiquement au problème important du démantèlement des subventions.

Cela dépasserait le cadre de cet exposé de citer les nombreux autres objectifs de politique économique qui sont d'un intérêt vital pour les entreprises — et par là même d'un intérêt économique pour l'ensemble de la société. Contentons-nous d'évoquer, au niveau national, la poursuite des privatisations d'entreprises publiques, le démantèlement des procédures et dispositions bureaucratiques inutiles et la flexibilisation du marché de l'emploi, ainsi que, au niveau international, la résorption du protectionnisme.

Toutes ces revendications de politique économique que les entreprises adressent à l'Etat sont justifiées ; mais dans le sens de la phrase célèbre de John F. Kennedy, « Ne demande pas ce que ton pays peut faire pour toi, mais ce que toi, tu peux faire pour ton pays », il est grand temps de se demander dans quelle mesure et sous quelle forme les entreprises peuvent elles-mêmes contribuer à l'évolution de l'environnement économique et social.

327

Commençons par le commencement, dans la mesure où cela concerne les grandes entreprises — ou banques : la présentation de l'entreprise elle-même, de son activité, de son rôle dans l'économie et de ses objectifs à l'opinion publique — ce qui veut dire bien souvent, en particulier pour ce qui concerne les media, à une opinion publique critique. On ne saurait porter trop d'attention à cette tâche, elle va bien au-delà de ce que l'on appelle communément les relations publiques. Elle doit donc être assumée par les chefs d'entreprise eux-mêmes, et ce, à de multiples endroits, devant la presse, parfois également à la télévision, dans les universités, etc. Mon but n'est nullement d'encourager les beaux parleurs ni même la manie des media ; au contraire, en recherchant trop de publicité, on rend son entreprise plutôt suspecte. Mais, à l'inverse, les « grands silencieux » ou ceux qui méprisent les media ne font pas leur devoir. La bonne mesure se trouve au milieu.

Tout chef d'entreprise qui représente en public son entreprise incarne toujours l'intégralité du patronat et marque donc son image. Cela lui donne une responsabilité supplémentaire ; il ne doit surtout pas donner l'impression qu'il puisse y avoir un écart entre ses paroles et ses actes. Qui plaide d'un côté pour une économie de marché plus vraie, et de l'autre réclame notoirement pour lui-même davantage de subventions

ou de protection douanière, ou encore tente de se soustraire à la législation sur les cartels et recherche une position dominante, met en jeu sa crédibilité et celle du patronat en général. Il faut ajouter, au nom de l'équité, que la tentation de se protéger ne provient bien souvent que de l'interventionnisme étatique non conforme aux lois du marché qui sévit dans d'autres pays.

Il s'agit donc, pour l'image que l'on veut donner de sa propre entreprise, de trois choses pour l'essentiel, et je les exprimerai par mots clés : être crédible, susciter la confiance et informer. Du fait que l'image qui est transmise à une grande partie de l'opinion publique est faussée, notamment pour ce qui concerne l'ordre de grandeur des bénéficiaires, l'information est capitale. Auprès de la jeune génération, en particulier, il y a un grand retard à rattraper dans ce domaine, car les établissements d'éducation et de formation l'ont négligée depuis des décennies. Qui donc a été bien informé dans les années soixante et soixante-dix sur l'activité des entreprises et sur les avantages de l'économie de marché ?

A cet égard, il est évident que le sens et l'esprit du patronat est, dans une économie libre, d'autant mieux et plus efficacement transmis que ses représentants sont mieux en mesure de rayonner la confiance et le sens de la responsabilité, dont je viens de parler. Cela inclut généralement la capacité à faire face à la critique, avec sérénité et, dans la mesure du possible, avec humour, en quelque sorte de relever le gant. Il est réjouissant de constater que la jeunesse critique est, aujourd'hui plus que ce n'était le cas à la fin des années soixante-dix, disposée à écouter les grands patrons expérimentés et à discuter avec eux. Il faut mettre cette évolution à profit pour corriger l'image artificiellement construite de l'« horrible patron ».

Cela nous conduit directement à une question qui joue un rôle particulier dans le débat public sur le thème qui nous occupe : celle du pouvoir — prétendu ou réel — de l'entreprise et du chef d'entreprise. Là, le débat est truffé de malentendus et de déformations ; il faut donc avant tout dire, le plus exactement possible, ce qu'il en est véritablement. En quoi consiste ce pouvoir et comment s'exerce-t-il ? En réalité, on ne peut parler de pouvoir que dans l'exercice de la fonction première de tout patron, celle de fixer la politique qui sera suivie par l'entreprise et de conduire celle-ci à travers tous les obstacles, tout en garantissant les emplois et en en créant si possible de nouveaux. Cela représente, surtout si l'on pense aux grandes entreprises, un pouvoir, un très grand pouvoir même, comme il a été dit au début, et de ce fait, une grande responsabilité — sur un grand nombre de personnes et sur l'évolution économique en général. C'est ce lien qui est essentiel : pouvoir et responsabilité sont, dans toute communauté ordonnée, comme des frères siamois. Aussi le chef d'entreprise doit-il sans cesse rendre des comp-

tes : au conseil de surveillance, à l'assemblée générale des actionnaires, et également à la presse, toujours avide d'informations. On voit donc que ce pouvoir est soumis à maints contrôles, qui rendent son exercice transparent. Quiconque n'est pas en mesure d'exercer ce pouvoir pour le bien de tous, est défaillant dans la conduite de son entreprise, perdra tôt ou tard ce pouvoir. La concurrence y veillera, qui représente le contrôleur suprême du pouvoir ou, comme l'a dit Franz Böhm, « l'instrument d'éviction le plus génial de l'histoire ».

Le pouvoir et la taille de l'entreprise, qui peuvent conduire à une position dominante sur le marché, c'est-à-dire à l'élimination de la concurrence, ne sont donc pas sans raison au centre du débat public. « L'utilisation du pouvoir économique, l'utilisation de l'argent est soumise au jugement d'une société libre », a dit un jour l'ancien secrétaire d'Etat au ministère de l'Economie, Otto Schlecht, dans un exposé remarquable. Et, de la même façon, la législation sur les cartels est indissociable du cadre institutionnel de l'économie sociale de marché. Ce n'est ici sûrement pas le lieu de se préoccuper du nécessaire ajustement de cette législation aux nouvelles dimensions de la concurrence, ou du moins de son application pratique — il est clair pour tous qu'il faut désormais penser plus large que dans les limites du seul marché allemand — mais on peut néanmoins constater que cela fait partie de la responsabilité surtout des grandes entreprises, de la respecter non seulement selon la lettre, mais aussi selon son esprit. Cela vaut tout particulièrement pour les banques qui sont souvent suspectées de contribuer, en disposant de leurs participations, à la constitution de positions dominantes. Qu'on le veuille ou non, la grande taille d'une entreprise la rend fondamentalement suspecte et oblige donc à une plus grande transparence et à un comportement plus conforme aux lois du marché. Mais en même temps, il faut affirmer avec la même vigueur qu'il est léger et injuste d'assimiler grande taille et position dominante. D'autant plus que la taille d'une entreprise, à l'époque actuelle de globalisation des relations économiques et financières, ne peut plus être mesurée à l'échelle nationale. En outre, même les grandes entreprises allemandes n'ont bien souvent que de modestes parts de marché.

Reste à évoquer l'aspect du pouvoir qui, à mon avis, ne mérite pas ce nom, mais devrait être qualifié plus exactement d'« influence ». Il ne fait aucun doute que les grands patrons peuvent, surtout s'ils ont de surcroît une forte personnalité, exercer une certaine influence sur la politique économique comme sur l'opinion politique générale, et j'ai déjà souligné à plusieurs reprises que je considère cela non seulement comme légitime, mais comme faisant partie intégrante de la fonction du patron, dans la mesure où elle est exercée avec un grand sens de la responsabilité. C'est d'ailleurs, soit dit en passant, la raison des auditions parle-

mentaires, cette bonne pratique que nous avons empruntée aux Américains.

Si certains y voient un danger, que l'on me permette d'objecter deux choses : premièrement cette influence s'exerce dans un cadre pluraliste, c'est-à-dire qu'elle est contrebalancée par les activités d'autres groupes de la société, notamment des syndicats — c'est précisément ce pluralisme qui constitue la condition sine qua non à toute activité de fédérations socio-professionnelles et de groupes de pression, sur laquelle je ne peux m'étendre plus avant : deuxièmement, le devoir naturel de ceux qui ont à prendre les décisions politiques est de le faire dans l'exercice de leurs responsabilités et en toute conscience, pour le bien de tous, et cela signifie en clair qu'ils ne doivent tenir compte des prises d'influence que dans la mesure où cela est conciliable avec ce postulat. Il ne peut donc y avoir d'influence néfaste, au fond, que si les hommes politiques font preuve de faiblesse et ne font pas leur devoir. « Un Etat impuissant devient le jouet d'intérêts tout-puissants », pour citer une fois encore Otto Schlecht.

Cela ne saurait bien justifier toute forme d'influence exercée dans la société. Au contraire, il faut faire intervenir ici le grand mot d'« éthique du patron », je pourrais également employer le terme de « conscience du patron ». Quiconque tente d'exercer une pression sur l'opinion, d'arriver à ses fins par des chemins détournés et n'a en tête que les intérêts particuliers de son entreprise enfreint gravement cette règle. L'époque des « éminences grises » est révolue, les représentants des grandes entreprises, surtout, doivent exprimer et défendre ouvertement leurs intentions et leurs objectifs.

Dans le même ordre d'idées, on peut se demander si les cadres dirigeants doivent, pour atteindre les objectifs évoqués, défendre eux-mêmes leurs opinions dans l'arène du débat économique et social, c'est-à-dire au parlement. Pour la représentativité du parlement, de ses débats et de ses décisions, ce serait certainement souhaitable, et même indispensable, que l'élément patronal y soit plus présent, d'autant plus que l'influence syndicale y est marquée. Mais ici, l'écart est grand entre ce qui est souhaitable et ce qui est faisable, et les raisons en sont évidentes. Diriger une entreprise, qu'elle soit petite ou grande, demande, à ceux qui en portent la responsabilité, tellement de temps et d'énergie qu'un travail sérieux au parlement n'est guère envisageable en parallèle. Quelques heureuses exceptions des dernières décennies ou même actuelles ne font que confirmer la règle. Le procédé concevable dans des directoires de taille suffisante, qui consisterait à laisser à l'un ou l'autre de ses membres une marge de liberté suffisante pour un travail parlementaire, ne me paraît pas non plus satisfaisante, surtout pour l'intéressé, car il perdrait de son poids au sein du directoire au fur et à mesure qu'il s'éloignerait de la gestion quotidienne de l'entreprise.

Au lieu de cela, une voie possible serait le détachement de cadres intéressés et engagés en politique, au niveau inférieur au directoire, et les entreprises devraient laisser la marge voulue à de tels engagements là où ils se manifestent ; toutefois, cela ne peut tout à fait remplacer le rôle du chef d'entreprise lui-même. Aussi devrait-on se demander si on ne pourrait pas, à l'instar des américains, introduire une certaine rotation entre les différents domaines de la société, entre l'économie et la politique, de sorte que les chefs d'entreprise — par exemple en avançant un peu l'âge de leur retraite — prennent le chemin de la politique à laquelle ils pourraient apporter leur riche expérience.

Ce que je viens de dire se rapporte uniquement au travail parlementaire. Cela ne vaut évidemment pas pour la participation active des chefs d'entreprise à la vie politique sous la forme d'activités au sein des partis politiques ou autres activités conciliables avec les obligations d'un dirigeant d'entreprise. Soyons reconnaissants à tous ceux qui sont prêts à prendre de leur temps pour apporter au débat politique leurs connaissances et leur savoir.

Dans le même ordre d'idées, je considère comme normal que les patrons se montrent loyaux vis-à-vis des gouvernements en place, qui résultent d'élections démocratiques, et qu'ils soient prêts à leur prodiguer conseils et soutien. Cette obligation de loyauté est liée directement au fait que les chefs d'entreprise, dans leur préoccupation constante de contribuer à la croissance et à l'emploi, ne peuvent faire de distinction entre les gouvernements selon les partis qui le constituent. La seule idée d'un refus de leur part apparaît déjà absurde.

La loyauté ne saurait être assimilée — je l'évoquais déjà au début — à un acquiescement sans réserve à tous les souhaits et postulats des gouvernants ; au contraire, elle seule permet, le moment venu, de présenter une critique ou des réserves constructives, notamment sur les questions relatives au système économique.

Cela nous conduit à une question qui mobilise tant d'émotion dans le débat public : les entreprises ou leurs organes dirigeants peuvent-ils et doivent-ils soutenir les partis politiques ou non ? Là, j'en reviens à ma thèse du début selon laquelle une partie intégrante de la responsabilité des chefs d'entreprise est de se préoccuper d'un environnement économique qui permette une gestion optimale. Dans ce sens, le soutien à tout parti qui se réclame de l'économie sociale de marché est un impératif. De même, il est absolument nécessaire de le faire en toute transparence et dans le cadre d'une réglementation claire, à laquelle le législateur doit veiller.

Enfin, j'aimerais évoquer un aspect de la question qui me paraît particulièrement important : l'image du patron, telle qu'elle résulte, dans l'opinion publique, de la conduite, du style de vie, des conceptions

de nombreuses personnalités de chefs d'entreprise. Toute personne qui a une position en vue sait — et ne s'en réjouit bien sûr pas nécessairement — qu'elle est constamment sous observation, et sous une observation critique ; mais peut-être tous ne sont pas suffisamment conscients de la responsabilité qui leur incombe de ce fait vis-à-vis de la société.

On pourrait citer une multitude de personnes qui se sont acquittées ou s'acquittent de façon exemplaire de cette grande responsabilité. Mais malheureusement, il suffit de quelques mauvais exemples, dont les media se saisissent à cœur joie, pour ternir ou fausser durablement l'image « du » patron, notamment aux yeux de la jeunesse. Je n'ai pas besoin de m'approfondir sur ce qui peut provoquer de tels jugements ; contentons-nous d'évoquer un style de vie par trop extravagant, une attitude inabordable, l'arrogance ou la rudesse de ton à l'égard des collaborateurs.

Tout cela ne veut pas dire que le chef d'entreprise doit renoncer à sa vie privée et vivre en permanence sur un présentoir — le respect de la sphère privée doit s'appliquer aussi aux journalistes — mais il ne suffit pas non plus de présenter de temps en temps à la presse son profil le plus avantageux. Il s'agit, même si ce que je dis a l'air un peu pathétique, d'une conception d'ensemble et d'un style de vie intérieur, donc pas d'une attitude extérieure, mais d'un point de vue moral et intellectuel.

332

C'est donc un vaste champ, pour s'exprimer comme Fontane, et on serait tenté de philosopher. Mais je résisterai, et le fais d'autant plus volontiers que de grands patrons se sont souvent et bien exprimés sur le sujet. Je citerai comme un admirable exemple l'exposé de Hans L. Merkle « Servir et diriger », dont le titre donne à lui seul la tonalité de cette philosophie du patron. Merkle a rappelé dans cet exposé les vieilles vertus prussiennes, y parle d'autodiscipline et de la capacité à renoncer. Je souhaiterais souligner une pensée qui est suggérée par la dernière phrase de son exposé : les capacités de jugement et de décision, qualités essentielles du patron, requièrent aujourd'hui, dans un monde sans cesse menacé par le survoltage, le retour sur soi-même, le temps de la contemplation. L'homo faber continuellement agité peut perdre des yeux son objectif et défaillir au moment précis de la crise.

Cela dit, je voudrais prévenir deux malentendus possibles. D'une part, mon intention n'est pas du tout de plaider pour un type idéal, conforme à un moule, en quelque sorte pour un prototype de patron. Au contraire, seule la variété des personnalités rend l'image du patron si riche. D'autre part, il ne serait pas bon non plus que les grands patrons se donnent des airs et s'installent sur un piédestal pour se laisser admirer. Le respect et la sympathie ne leur seront assurés que s'ils se distinguent par leurs seules performances patronales et morales et se comportent, par ailleurs, comme tout autre membre de la société, osons dire comme « tout un chacun ».