Zeitschrift: Ingénieurs et architectes suisses

Band: 110 (1984)

Heft: 23

Artikel: Le succès ou l'échec est-il un jugement de Dieu? A l'écoute de Jeanne Hersch

Autor: Weibel, Jean-Pierre

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-75359

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

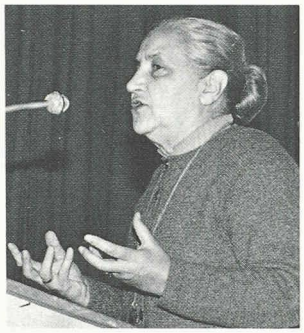
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 17.07.2025

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

Le succès ou l'échec est-il un jugement de Dieu ? A l'écoute de Jeanne Hersch

par Jean-Pierre Weibel, rédacteur en chef



Qu'est-ce qu'un professeur de philosophie pourrait bien apporter à des professionnels de la construction ? Cette interrogation planait dans l'aula d'Engelberg où Mme Jeanne Hersch allait s'adresser aux participants des 6es Journées qu'y organisait la SIA. Il est vrai que le thème de ces rencontres se situait en dehors des préoccupations usuelles en mettant l'accent sur les relations : relations dans la vie professionnelle, dans le domaine social. On s'y est même demandé quel pouvait être le but de la vie dès le moment où il n'était plus simplement celui de la simple survie. Où va le développement industriel, par exemple ?

C'est dans ce contexte que Mme Hersch s'est adressée aux congressistes (en français, amis romands...), en termes très simples et très convaincants. Les lignes qui suivent en donnent un reflet sans toutefois pouvoir rendre justice à l'impression profonde que cet exposé a laissée à un auditoire intensément attentif. Faute de disposer d'un texte écrit, le chroniqueur tentera de traduire la façon dont il a reçu le message très dense de Mme Hersch.

Jean-Pierre Weibel

Préambule

Les propos de Mme Jeanne Hersch sont rapportés ici tels que les a reçus le chroniqueur. Tenus avec une grande spontanéité et appuyés sur une conviction profonde, ils ont certainement parlé à chacun selon les dispositions où il se trouvait. On fera donc montre d'indulgence envers un résumé forcément partiel et partial.

Evolution des relations

Les relations humaines se heurtent à une difficulté qu'il convient de ne pas sous-estimer, celle qu'il y a de trouver le *commun dénominateur* entre interlocuteurs, en raison de l'attachement absolu de certaines personnes à des convictions. Ce trait de caractère demande aux autres *le respect de ces convictions*. On assiste aujourd'hui à une radicalisation de plus en plus fréquente des problèmes, qui finissent par opposer des points de vue absolus et par exclure la discussion.

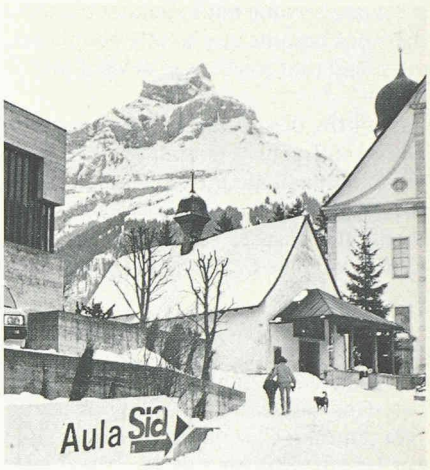
Un exemple fondamental en est l'opposition de la passion de la liberté et de la compréhension imposée ; tous les moyens sont bons pour tenter d'imposer l'un des termes de cet affrontement. Il est important de s'attacher à *toute* la vérité, fût-elle inconfortable. Sakharoff n'est *pas* le seul dissident russe empêché de quitter l'Union soviétique : il faut le dire, au nom de la vérité, même si cela n'est pas favorable à la détente entre les blocs.

Au cours de son exposé, M. Schnyder von Wartensee avait montré un *tableau des valeurs*, comportant les buts à atteindre, les stratégies à définir et les opérations à réaliser par l'entreprise. Le formidable souffle d'innovation qui renouvelle le monde industriel, économique, technologique et scientifique entraîne une interaction étroite de ces éléments.

Par exemple, l'avènement du microprocesseur, intervenant dans toutes les activités humaines, modifiera certainement dans une large mesure le cadre-programme de l'habitat, puisque le travail sera bien moins lié aux lieux de l'entreprise. Cette mutation nous ouvre des perspectives entièrement nouvelles, d'où la nécessité de discerner ce qui doit être assoupli en nous et dans le système de ce qui doit rester fixe pour en assurer l'équilibre. Le salut ne se trouvera certes ni dans le bouleversement total, ni dans une rigidité stérile. La difficulté réside dans le fait que le passé ne nous livre pas d'exemple servant de point de comparaison pour un changement d'une telle portée.

Le succès, c'est quoi ?

Quel est le but visé par ces changements ? Pourquoi veut-on qu'une entreprise marche bien ? On peut évidemment envisager le maintien et la croissance de l'entreprise comme un but en soi (ce qui suffit à procurer à ses responsables assez d'insomnies...). Lors du séminaire de Davos (tenu au moment des Journées d'Engelberg), les grands capitaines d'industrie de la planète se sont interrogés :



« Le succès, qu'est-ce que c'est ? » On dispose certes d'indications sur les recettes et les comportements pouvant y conduire. Mais alors ce succès constitue-t-il vraiment dans le fait de se maintenir et croître ? Ce critère est notoirement insuffisant, car il décernerait un brevet de succès aux trafiquants de drogue, aux laboratoires de transformation de l'héroïne, par exemple ! On peut citer comme autres buts une situation financière florissante de l'entreprise, associée à sa capacité de répondre à la demande. Mais alors l'économie et l'industrie en font de trop, puisque la publicité vise à stimuler la demande au-delà des besoins existants. C'est dire que ces questions n'ont pas reçu de réponses satisfaisantes.

La finalité du développement technologique n'est pas plus claire. Le souci du maintien de l'entreprise est certes justifié. Si elle n'est plus saine, elle ne sert plus à rien. Mais la santé est un moyen, et non une fin.

Il semble que les jeunes, du moins une partie d'entre eux, ne veulent plus contribuer à cette société par leur travail. De son côté, le Club de Rome s'est exprimé en proposant la croissance zéro. Ces intentions ne constituent pourtant pas des fins.

De même, la santé de notre corps, si exigeante et importante soit-elle, n'est pas le but de notre vie. Notre civilisation s'est développée grâce à des gens qui ont parfois accepté d'exposer leur vie et leur santé.

Nous ne vivons pas dans une société matérialiste : ce sont les hommes qui y sont matérialistes : elle-même s'est épanouie grâce à des sacrifices. Dans cette optique, on ne saurait *payer* le travail, puisque c'est un temps de vie, que personne ne peut acquérir, mais on *échange* des temps de vie par le moyen de l'argent.

Quel est le sens de la vie ?

Ce ne sont pas seulement les jeunes qui se posent cette question, mais aussi des chefs d'entreprises, si absorbés soient-ils par leur activité : on les retrouve à 45 ans chez le psychiatre. Soudain, ils ne voient plus l'intérêt de la chose à laquelle ils consacrent leurs jours et leurs nuits. Ce

n'est que lorsque nous sommes menacés dans nos besoins que la lutte pour la survie prend tout son sens et devient un but en soi.

Par contre, dès que la survie est assurée, elle ne suffit plus à donner un sens tant à la vie individuelle qu'à la société industrielle et technique. Notre civilisation est à peu près assurée sur le plan matériel, d'où le manque de finalité que nous pouvons ressentir.

Quelle est la raison d'être ? Est-ce là vraiment une question que l'on ne peut poser que dans un sermon du dimanche, mais pas dans un séminaire d'Engelberg ? Il faut pourtant l'évoquer, ne serait-ce que par les conséquences de la diversité des activités représentées. On ne peut plus faire tout ce qui est faisable, bien qu'au cours des quatre derniers siècles, on ait cru *devoir* faire tout ce qu'on *pouvait* faire. Aujourd'hui, il ne *faut plus* faire tout ce qui est faisable. Des limites existent. Le sport nous en donne des exemples : la concurrence et la sélection rigoureuse y sont admises dans toute leur gloire ; pourtant, il y a une limite au-delà de laquelle l'exploit n'exprime plus l'harmonie, mais entraîne des déformations liées à des phénomènes monstrueux. On va clairement à l'encontre des buts — louables — initiaux.

L'évolution dans le domaine sportif est évidente et illustrative, à titre d'exemple pour d'autres domaines.

L'avenir nous demandera de faire d'autres choix et de définir d'autres limites. Aujourd'hui, les chances de réussite sont attendues de la concurrence. Le succès joue le rôle du Jugement de Dieu au Moyen Age. C'est celui qui vainc son contradicteur qui a raison ! Le fait d'avoir été le plus fort et d'avoir vaincu tient lieu d'argument suprême, dans le domaine économique comme jadis dans les tournois. Si on a réussi parce qu'on a su maintenir et développer l'entreprise, celui qui a failli à cette tâche est condamné par le Jugement de Dieu.

Il est temps de définir d'autres critères, propres à harmoniser temps de loisir et temps de travail, les relations « Arbeitgeber-Arbeitnehmer » (expressions tout à fait fausses en allemand, puisque c'est celui qui travaille qui « donne » son travail !). En se bornant à raccourcir le temps de travail, on rend encore plus abrupte la séparation entre travail et loisir, de sorte que l'homme s'investit de moins en moins dans son travail. C'est pourtant le même homme qui vit tant son travail que ses loisirs. S'il ne trouve pas de sens à ses activités dans son temps de travail, il n'en percevra guère plus dans ses temps de loisirs.

Il faut proposer des finalités nouvelles, nécessitant une grande audace. Abstraites et vides lorsqu'elles sont proposées, elles doivent recevoir leur contenu de la part des êtres humains auxquels elles sont destinées.

Le vrai sens de la civilisation industrielle, de son développement technique, doit être de créer des conditions toujours plus favorables pour offrir à l'homme des chances accrues de devenir une *personne libre et responsable.*

Accession à la liberté responsable

Le développement industriel et technique a créé plus de temps libre, offert plus de chances de formation, donné une plus grande latitude de penser, proposé plus d'exemples culturels, ouvert l'accès aux œuvres du patrimoine universel, rendu possibles les contacts avec des hommes et des civilisations différents et diffusé les informations permettant à chacun de comprendre et de situer son travail sur les plans historique et géographique.

Tout cela ne rend pas l'homme libre, mais l'aide à le devenir par lui-même. C'est le sens fondamental, spirituel et non matérialiste de notre civilisation. Elle nous donne la couverture des besoins matériels, moyennant toujours moins de peine, d'où des possibilités accrues d'ouverture de l'esprit.

Que faut-il donc faire et ne pas faire ? Un obstacle est constitué par la concurrence entre les éléments de la science et de la technique. Mme Hersch n'est pas opposée à la concurrence et aux lois du marché. Il ne faut toutefois pas céder à la superstition en croyant que l'on peut laisser la concurrence fonctionner toute seule.

Le rêve est que l'homme, inventif (moins toutefois lorsqu'il parle de créativité...), trouve des institutions, à l'image de nos institutions politiques et juridiques,

Les 6es Journées d'Engelberg en bref

Pour traiter *Les mutations structurelles, un défi permanent pour l'avenir*, le Groupe spécialisé de la construction industrialisée avait choisi de compléter les exposés par des travaux en groupe, selon la formule du séminaire, confiant la conduite de son déroulement à M. Robert Schnyder von Wartensee, Dr ès sc. techn., conseil en entreprise à Sion. Le meneur de jeu a mis l'accent sur les relations humaines dans le champ de tensions extrêmes où se déroule la vie économique.

Il appartenait au professeur Kneschaurek d'esquisser des pronostics quant à l'évolution de l'économie des années 80. Cet exercice nous semblait périlleux, étant donné les antécédents de son protagoniste[1]. En analysant nos réactions (effectives et souhaitables) aux conflits structurels auxquels nous sommes confrontés, M. Schnyder von Wartensee s'est efforcé de nous présenter une échelle des valeurs propre à faciliter un équilibre indispensable à de fructueuses relations.

La matière ne manquait donc pas aux groupes de travail formés *ad hoc*. Le chroniqueur se trouve dans la situation de tous les participants, c'est-à-dire qu'hors des discussions de son groupe il ne connaît que le résumé de celles des autres groupes. Pourtant, l'impression générale est très cohérente : on s'accorde à reconnaître la valeur de critères plus élevés que ceux de la concurrence sans frein, sans toutefois apercevoir comment concilier les uns et les autres dans la pratique. Sans expressément l'admettre, chacun attend une intervention extérieure avant de s'engager sur la voie étroite à se frayer entre d'impitoyables pressions matérielles et une éthique impossible à ignorer.

L'intervention, c'était à Engelberg celle de Mme Hersch. Si elle a incontestablement emporté la conviction de ses auditeurs, ces derniers ont avoué leur perplexité quant à la manière de traduire dans les faits cette conviction. Vues sous cet angle, les 6es Journées d'Engelberg auront suscité chez les participants plus de questions qu'elles ne leur auront apporté de réponses. La faculté de s'interroger à bon escient ne fait-elle toutefois pas partie du bagage de l'honnête homme ?

Jean-Pierre Weibel

[1] Notre confrère *Schweizer Ingenieur und Architekt* a publié l'exposé du professeur Kneschaurek dans son nº 12 du 15.3.1984.

*Travail en groupe : de gauche à droite : MM. Max Güller, vice directeur de la Banque Leu SA (Zurich), qui conduisait le groupe : Jean-Pierre Weibel, rédacteur en chef d'*Ingénieurs et architectes suisses *; Wladimir Schmid, directeur du Bureau fribourgeois des autoroutes ; Robert Guery, directeur de Grundfos SA, à Fällanden, et Luc Girard, directeur commercial Fibriver, à Moudon.*

Si les participants romands ont droit à être mentionnés, ce n'est pas en raison de leur nombre, mais de leur mérite à démontrer qu'en Suisse romande tout le monde n'a pas perdu tout intérêt au dialogue avec nos pairs d'outre-Sarine. Merci, MM. Girard et Kosztics !

d'orientation et de régulation de la concurrence; il s'agit d'arriver à une *autorégulation* trouvant son origine dans l'entreprise elle-même, sans étatisation ni nationalisation. Il s'agit en fait d'une *déontologie* renforcée par des institutions. Cet essor d'un esprit nouveau pourrait se faire à l'échelle de l'Europe, d'où émergerait un nouveau monde au service de la liberté responsable des personnes, pour le plus grand bénéfice des activités culturelles et de loisirs.

Il y a aujourd'hui plus de soucis à se faire pour les chances de formation des apprentis que pour l'Université. Il existe une véritable superstition de l'Université, au détriment des formations parauniversitaires, qui ont un besoin urgent d'une totale revalorisation. Prenons l'exemple des métiers du bois: il conviendrait de leur donner une formation comportant une multitude de volets: historique, traitant des plantes et des arbres, des propriétés chimiques du bois, des problèmes économiques et logistiques, de la place du bois dans les styles et les civilisations. Une telle formation contribuerait, en ouvrant l'esprit, à développer le sens du travail dans ces métiers.

De nombreux changements et des prises de conscience fondamentales sont nécessaires dans le monde industriel. La plus grande vigilance doit s'exercer au bénéfice de la culture. Les moyens d'information pourraient se mettre au service de cette évolution, ce qu'ils ne font pas précisément aujourd'hui.

Réponses à quelques questions de l'auditoire

Il est vrai que la nature offre des exemples de concurrence impitoyable. Appartenant au monde de la nature, nous ne saurions renier la concurrence, mais nous ne sommes pas seulement une part de la nature: nous y ajoutons le pouvoir de l'esprit. Du reste, la conception des droits de l'homme n'est pas contraire à la nature; elle implique que la concurrence soit influencée par l'esprit.

S'il est vrai que les droits de l'homme n'existaient pas dans toutes les cultures ou connaissaient d'autres formes qu'aujourd'hui, l'aspiration de l'homme à une certaine dignité est fort ancienne. On trouve un livre traitant de ce sujet remontant à 3000 ans avant J.-C.

Le paradis sur terre est de toute évidence irréalisable, et de surcroît pas souhaitable. Il ne s'agit que d'introduire un peu de raison pour tempérer la concurrence aveugle[2]. Pour agir dans ce sens, il ne faut surtout pas attendre de tout savoir. Souvenons-nous de la brutalité stupéfiante de la crise, totalement inattendue malgré la prolifération des chaires d'économie dans les universités occidentales.

La sélection scolaire d'après les travaux effectués à l'école est certes imparfaite, mais bien meilleure que la sélection donnée par la naissance (qui, au fond, relève de la sélection naturelle! *Note du chroniqueur*).

Il faut insister sur l'interaction des formidables développements scientifiques et techniques auxquels nous assistons. Le véritable progrès résulte précisément de cette interaction entre des domaines comme l'informatique ou la bio-ingénierie (qui, par exemple, devrait permettre de nourrir sans agriculture les nations sous-développées): si les hommes d'autres continents ont assez à manger, cela constitue pour eux une chance réelle d'accéder à la liberté, tout comme le succès financier de l'entreprise offre aux hommes une meilleure chance de conquérir plus de liberté.

Pour en revenir aux entreprises: les mesures qu'elles prendront dans le cadre de leur stratégie seront jugées sur leur aptitude à développer la personnalité de leurs collaborateurs, et pas seulement sur un bilan économique.

On assiste sans conteste à la naissance d'une sensibilité nouvelle, visant à fixer des limites à la technique. Parallèlement, la conception de la liberté subit d'étranges mutations, par exemple lorsque l'automobile incarne la liberté. Cette dernière revêt une valeur différente selon l'usage qu'on en fait. Pour se distinguer de l'arbitraire, elle doit s'accompagner du sens de la responsabilité. La liberté ne saurait par exemple consister à jouir du résultat du travail des autres.

En tant qu'hommes responsables, nous avons des discussions sur plusieurs niveaux: famille, école, entreprise, entre autres. En tant qu'entrepreneurs, nous avons malheureusement aussi à communiquer avec des interlocuteurs incapables de s'ouvrir, ou non disposés à la discussion. Comment combler cette lacune?

Autrefois, il existait de merveilleux professionnels de la communication: des prêtres compréhensifs à qui l'on pouvait en toute discrétion confier ses problèmes. Aujourd'hui, ce sont des psychiatres, voire des «gourous», qui en ont pris la relève.

Pourquoi vouloir d'emblée *corriger* chez son interlocuteur? Il faut d'abord comprendre, puis conseiller en tant qu'homme, en s'appuyant sur les fondements de la personnalité. Plutôt que de *corriger* d'autorité, il faut *expliquer*. C'est parfois rendre un service aux gens que de leur rappeler que le monde existe encore, en dépit de leurs problèmes!

Les finalités évoquées ici ne sont pas essentiellement occidentales, quoi qu'on puisse penser à les voir bafouées ailleurs, comme par exemple en URSS ou en Iran. L'histoire montre que la violence n'est hélas! pas d'un lieu, mais que partout elle doit être domptée. Le niveau d'une civilisation peut être mesuré au succès avec lequel elle aura réussi à maîtriser la violence.

Epilogue

Probablement que Mme Hersch ne se reconnaîtra pas dans les lignes ci-dessus et que l'un ou l'autre de ses auditeurs pourra penser qu'elles évoquent une autre conférence que celle qu'ils ont entendue à Engelberg. La raison en est simple: l'exposé de Mme Hersch a été ressenti selon les dispositions de chacun, a suscité des résonances éminemment personnelles. Rien d'étonnant à ce qu'elles se traduisent dans ces lignes.

D'aucuns taxeront d'utopiques les finalités nouvelles proposées par la philosophe genevoise; au fond d'eux-mêmes, toutefois, ils ne pourront s'empêcher de souhaiter qu'elle ait raison. Et personne ne saurait nier qu'un monde où les aspirations fondamentales de l'esprit humain seraient incompatibles avec les buts de l'entreprise serait un monde invivable. Hélas! cet univers excluant l'épanouissement de la liberté individuelle n'est pas un simple cauchemar: il existe aujourd'hui, sous nos yeux, et nous invite à choisir d'autres finalités.

Jean-Pierre Weibel

[2] «Pour que refleurissent les roses,
Il suffirait de peu de choses:
D'un peu d'amour et de raison.»

Raymond Asso

Bibliographie

Portes extérieures en bois

par *K. Pracht*. — Un vol. 23 × 31 cm, 144 pages, 500 illustrations; Editions Delta Spes, collection «Construction + Architecture», Denges, 1984. Prix: Fr. 65.— (relié sous couverture couleurs).

Certaines portes extérieures en bois ont plus de 100 ans d'âge. Aujourd'hui encore, elles relèvent le défi des portes en matériaux neufs. Et pas seulement pour des raisons économiques: les portes en bois emportent en effet l'adhésion par l'éventail de possibilités qu'elles offrent, tant au point de vue de leur construction que de leur réalisation, de leurs coloris et de la finition des panneaux, et enfin, en raison du matériau lui-même.

Elles s'intègrent à tous les paysages, à tous les bâtiments, quels qu'en soient la destination et le type de construction: maison d'habitation ou bâtiment public, de plain-pied ou à étages, à toit plat ou toit en pente.

Les portes contemporaines doivent être des créations originales. Ce livre s'attache à recenser des solutions nouvelles et à développer des propositions pour une conception saine et une bonne construction des portes extérieures en bois.

L'auteur, Klaus Pracht, est ingénieur-architecte et professeur de conception, de construction et de dessin à l'Ecole d'architecture de Hanovre. *F. N.*