

Auguste Detœuf : un technocrate démocrate

Il y a deux sortes de technocrates : les « technocrates-autocrates » et les « technocrates-démocrates ». Auguste Detœuf (1883-1947) fut de ces derniers. L'espèce en est rare. Ce portrait d'un des industriels les plus intelligents et les plus humains de ce siècle nous le fait regretter.

Les *Propos* d'un certain confiseur ont joué un bien mauvais tour à son auteur : ce florilège de pensées aigres-douces sert aujourd'hui à pimenter conférences, discours et autres exposés dont les cadres dirigeants se montrent friands. On y puise généreusement, comme puisaient en un

temps, dans les pages roses du Dictionnaire Larousse, ceux qui désiraient briller dans les salons.

L'auteur en question — Auguste Detœuf — avait fait preuve, en effet, de plus de discrétion, car il s'était bien gardé de signer des pensées dans lesquelles il soulignait les tra-

vers de ses pairs et qu'il savait, somme toute, assez négatives. Le vrai Detœuf n'était pas là. Il fut ailleurs ; ce que beaucoup ont oublié. Et c'est dommage, car il fut l'un des grands philosophes de notre économie.

Par amour

Il fut l'un des plus grands, car il avait préfiguré, notamment, ce que doit être le *président* d'une grande société moderne. Il savait d'abord dessiner l'avenir, définir les grandes et les bonnes options. Dans toutes les affaires dont il s'est occupé — à



Même dans la force de l'âge, le rêve

malgré lui, un homme d'action

l'Alsthom surtout — il était l'homme qui traçait les voies. Autre qualité fondamentale de cette homme : il savait admirablement classer les problèmes par ordre d'importance et d'urgence. Lors d'une visite d'usine, lors de l'établissement d'un projet, il avait le talent de déterminer, parmi tous les problèmes évoqués devant lui, ceux qui devaient être résolus en priorité. Il donnait d'ailleurs toujours la primauté à l'importance sur l'urgence.

Comme un grand président, le détail et l'exécution ne l'intéressaient pas du tout. Ce fut sa force d'industriel, mais cela aurait pu être sa faiblesse : sa manière impliquait la présence d'un excellent directeur général. Il avait d'ailleurs horreur de contrôler ses subordonnés, parce qu'il leur faisait entière confiance. Souvent, en cherchant passionnément à les connaître, il donnait l'impression d'être hésitant dans ses décisions. « Je suis le contraire d'un chef, disait-il. Je ne sais pas trancher, je ne sais pas punir et, au fond, j'admets toutes les fautes ». Ainsi lorsqu'en 1915 un colonel le félicitait sur le bon esprit de sa section et lui demandait quelles étaient ses méthodes, il répondit : « Je règne par l'amour ». Étranges paroles qui auraient pu sortir de la bouche d'un Alain Fournier ou d'un Guillaume Apollinaire, mais qui surprennent dans celle d'un futur grand industriel.

En somme, il ne se sentait pas fait pour l'action. « J'aurais dû être un petit philosophe à la campagne », écrivait-il à Simone Weil avec laquelle il entretenait une émuante correspondance. Il est un fait qu'Auguste Detœuf — X et Ponts — ne s'est jamais porté volontaire pour le service de l'industrie : on est plutôt venu le chercher. Il a fallu les circonstances de la guerre pour qu'il se voit confier la réorganisation des ports de Rouen et du Havre, alors bases anglaises importantes, notamment pour l'importation des pétroles. Il accélère les manœuvres de déchargement, porte au maximum le rendement des transports insuffisants, pallie au défaut de la desserte par voie ferrée. Il coordonne, centralise, réussit parfaitement.

Plus tard, on viendra le solliciter pour la création du Port Autonome de Strasbourg. Il quitte ce poste en 1924; l'œuvre est remarquable. Il devient alors directeur général de la Compagnie Française Thomson-Houston et est l'un des fondateurs, en 1928, de l'Alsthom qui réunissait les activités électriques de la Thomson et de la

Société Alsacienne de Constructions Mécaniques. Il y demeura jusqu'en 1940.

Sa dialectique

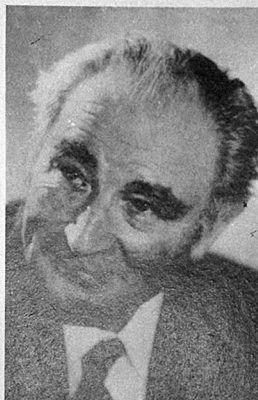
A dire vrai, on est assez discret sur les raisons qui provoquent sa démission. Auguste Detœuf aimait beaucoup l'Alsthom, mais nous pensons qu'il ne goûtait guère, en revanche, le contexte patronal dans lequel il évoluait à l'époque. Il quitte pour mieux contribuer à réformer un *environnement* qui lui pesait.

Auguste Detœuf n'appartenait pas, d'ailleurs, à la classe patronale. Le cadre dans lequel il s'inscrivait pendant de nombreuses années, ne le marqua pas du tout : il lui était par trop étranger. Le « petit philosophe à la campagne » est demeuré un être solidaire de ses origines, attaché à la vie modeste, aimant le café-crème pris sur le comptoir d'un bistrot, les petits déjeuners au *Totem* — le restaurant du Musée de l'Homme — en compagnie de Paul Rivet, Francis Perrin, le P. Teilhard de Chardin, Guillaume de Tarde.

Son désintéressement, sa générosité, sont demeurés célèbres. Ses étourderies, ses négligences vestimentaires également. Il était incapable de héler un taxi, de trouver sa place dans un train. Il arrivait à 11 h du soir pour un dîner, s'étant attardé sur des équations. Les mathématiques étaient pour lui une sorte de gymnastique mentale ; il les pratiqua toute sa vie. Chaque année, il faisait, pour son plaisir, les concours de Polytechnique.

Physiquement, il était de haute taille avec un air un peu penché. Une couronne de cheveux blancs lui donnait l'allure d'un violoncelliste virtuose. Sa sensibilité était grande ; il adorait les vers. Il aimait s'accouder chez des amis à une cheminée et réciter pendant une heure du Valéry pour convaincre un ignorant de la beauté de la chose. Ses à la manière de sont, d'ailleurs, beaucoup plus que des pastiches. Il peignait aussi ; pas très bien d'ailleurs, mais c'était là encore un moyen de connaissances, un moyen d'expression. Brillant écrivain, il fut encore un génial causeur. Il aimait convaincre, il avait une vocation d'éducateur et c'est en cela qu'Auguste Detœuf fut, malgré lui, un homme d'action.

Ce technocrate très démocrate, qu'enseignait-il aussi généreusement, aussi passionnément ? Il prêchait la clarté, la sincérité, la confiance. Ces mots reviennent sans cesse sous sa plume, dès la fondation d'une revue



« Nous périssons de mensonges »

qui marqua la pensée d'avant-guerre, — les *Nouveaux Cahiers* — en compagnie notamment de Guillaume de Tarde et de Henry Davezac. Sur ces idées, reposait sa conception de l'industrie, de la société, de l'Etat. Il écrivait : « L'obscurité est néfaste pour l'industrie, on imagine des trusts réalisant des bénéfices énormes, leurs dirigeants se gorgeant d'argent ». Ou encore : « Ce qui fait que l'Etat s'est montré si souvent bête, ce n'est pas tant la mauvaise volonté que l'ignorance... Nous périssons de mensonges ».

Au bilan : les hommes

Aussi les secrets concernant la clientèle, les chiffres d'affaires, les bénéfices, les prix de revient lui semblaient-ils redoutables. C'est à lui que l'on doit le plan comptable ; c'est à lui que l'on doit d'avoir réalisé, en tant que président de la Cegos, une étude complète sur les prix de revient, dont les différentes manières d'établissement interdisaient, jusqu'alors, toutes comparaisons possibles, toutes statistiques. Mais, là encore, il a la manière. L'étude de la Cegos est une somme, mais des plus indigestes ; Auguste Detœuf prend alors sa plume et écrit en guise de préface cinq pages, lumineuses, essentielles, passionnantes sur ce sujet impossible. L'ouvrage peut alors passer la rampe. Mais, pour lui, la « clarté » ne doit

“les dirigeants n'ont pas droit à la sécurité”

pas seulement s'exprimer en matière de technique des affaires, mais surtout dans leur aspect humain et social, pour lui primordial. Il est un des premiers, sinon le premier, à avoir dit et répété qu'une affaire n'était pas seulement une somme de techniques et de moyens, mais bien davantage un poids d'hommes et de talents. Il fut l'un des premiers, également, à plaider pour la nécessité de la créa-

Ses titres

- Directeur du Port de Strasbourg
- Directeur général de la Cie Française Thomson-Houston
- Administrateur délégué de l'Aisthom
- Président de la Cégos
- Président du Syndicat Général de la Construction Electrique

tion d'une communauté d'intérêts au sein même des professions.

On pouvait beaucoup attendre, à ce sujet, d'un homme généreux qui disait au cours d'une réunion interprofessionnelle : « J'attache une telle importance — au point de vue de l'avenir de la profession — à la réalisation de ce projet, que je lui subordonne l'intérêt immédiat de ma propre maison ». On ne fut pas déçu : il donna au Syndicat de la Construction Electrique — l'œuvre exemplaire de Henry Davezac — l'appui le plus entier. Sur le plan des rapports entre syndicats ouvriers et patronaux, son action fut celle d'un pionnier. On lui doit par exemple la visite à Pontigny en 1938, des syndicalistes suédois au cours d'un colloque demeuré célèbre dans l'histoire sociale. De cette rencontre, Auguste Detouf dira : « Ce fut un des plus émouvants spectacles que j'aie vus ». Et pourtant, il est peu d'hommes qui aient nourri sur les autres moins d'illusions que lui. Mais ce grand sceptique n'eut jamais le cœur sec.

Du courage chez les dirigeants

Aussi fut-il profondément déçu de se voir contré par la faction réactionnaire du patronat et mis à l'index par la C.G.T. qui, depuis qu'elle s'était fait coiffer par le Parti, voyait d'un

très mauvais œil toute tentative de rapprochement avec les patrons.

La guerre survint qui porta aux idées généreuses d'Auguste Detouf un coup très dur. Il pouvait influer de façon considérable sur les structures sociales et notamment celles de l'entreprise : l'histoire ne le voulut pas. A la Libération, des hommes nouveaux se manifestèrent, trop engagés probablement pour se prévaloir de son esprit. Les idées d'Auguste Detouf n'en firent pas moins leur chemin, lentement, et l'on s'aperçoit aujourd'hui que les joutes qui opposent F. Bloch-Lainé et P. de Calan portent sur des thèmes exposés il y a 30 ans dans les *Nouveaux Cahiers*.

Parmi ces thèmes : la responsabilité du patron. Auguste Detouf la revendiquait hautement. Jamais personne n'a proféré, à l'adresse de ses pairs, des vérités aussi fortes, ni aussi cruelles que dans les cinq pages d'une brochure intitulée *Du courage chez les dirigeants* — cinq pages auxquelles tout patron devrait se référer en permanence. Nous citons : « Les dirigeants n'ont pas droit à la sécurité. Dans un Etat digne de ce nom, la sécurité est due aux petits, aux pauvres, à ceux qui n'ont pas le moyen de se défendre, à ceux qui n'ont d'autres ressources pour vivre que de trouver un lieu où ils puissent obéir. La sécurité n'est pas due aux autres, les autres, les ambitieux, ceux qui veulent dépasser la masse et lui donner des ordres. Il ne suffit pas pour justifier leur place qu'ils soient instruits, qu'ils soient intelligents, qu'ils aient de l'expérience, il faut encore et surtout qu'ils soient courageux ».

On a d'ailleurs l'impression, en parcourant ces écrits, qu'il a tout prévu, tout révisé. Il a vu le Plan et analysé ses conséquences. Il a fait, en décembre 1943, une conférence prophétique sur les problèmes de l'exportation. Il a prêché l'organisation, la normalisation, imaginé des ententes entre producteurs pour le contrôle de la qualité, analysé les phénomènes de la consommation de masse, parlé de l'importance de l'action publicitaire au sujet de laquelle il notait : « Il n'y a pas d'économie libérale possible dans l'ignorance ».

En 1935, il prononçait, au cours d'une mémorable conférence à la Sorbonne, une critique du libéralisme qui paraît aujourd'hui évidente tant elle fut reprise par les économistes ou les politiciens. « Le problème est de renoncer volontairement au libéralisme, non pas être contre lui, mais parce qu'il

Déjà les U.S.A.

Dans une œuvre qui émerge à nouveau aujourd'hui — un peu tardivement peut-être — nous tenons à faire une place particulière à une plaquette que peu de nos lecteurs connaissent, mais dont la lecture nous a beaucoup étonnés. Il s'agit d'une conférence prononcée en 1926 et dans laquelle, retour des Etats-Unis, Auguste Detouf raconte ses impressions. Il suffirait d'en changer les chiffres pour avoir l'impression de lire un de ces rapports des Missions Marshall du lendemain de la guerre — un rapport très intelligent, précisons-le, car beaucoup de rapports Marshall ne peuvent prétendre à cette qualité.

A. Detouf a tout vu, tout compris. Il a étudié l'organisme de la General Electric, visité des chaînes de montages à Détroit, souligné l'importance des méthodes de la standardisation, le sens de la solidarité dans l'industrie, la responsabilité des dirigeants, l'importance de l'éducation et de la formation. Il a parlé du crédit, des relations sociales, de la confiance et de la véritable égalité. « A côté d'une telle démocratie, note-t-il, la France paraît comme un pays nettement aristocratique ». S'il avait été plus âgé, il aurait certainement écrit féodal. Et d'ajouter : « L'Américain se croit sincèrement un Européen alors qu'il est seulement un Européen rajeuni. En attendant, l'Amérique nous montre où sont nos faiblesses ».

nous a abandonnés. Le problème est d'y renoncer en hommes libres pour sauver la liberté. On ne peut éviter l'état totalitaire qu'en le rendant inutile ». Et d'ajouter : « Entre la dictature quelle qu'elle soit et l'organisation qui exige le changement de notre morale, mon choix est fait : il faut que nous recréons une morale ».

Oui, Auguste Detouf fut un homme supérieurement intelligent — d'une intelligence lucide, chaleureuse. Il fut aussi un homme plein d'humour. La leçon est à méditer car s'il est vrai — comme le soutient de façon pertinente Noël Poudouev qui le connut fort bien — que le niveau de l'industrie se mesurera non seulement à la qualité de ses techniques, mais également au degré d'humour de ses dirigeants, on peut dire qu'Auguste Detouf a, là encore, montré la voie. Sur ce point, il faut bien dire qu'il a été, malheureusement, très peu suivi...

fin