

RTP 605p



ORGANISATION ET RÉFORMES

Hirsch

La Rationalisation de la Production.

Conférence de M. le Professeur Julius Hirsch,
faite à Paris, le 10 décembre 1926.

LE REDRESSEMENT FRANÇAIS

CENTRE D'ÉTUDES ET D'ACTION
sociales, économiques et politiques

28, Rue de Madrid, PARIS (8^e)
Téléphone : Laborde 03-90 et 28-45

605p
RTP

Bibliothèque Maison de l'Orient



129558



La Rationalisation de la Production.

Conférence de M. le Professeur Julius HIRSCH
faite à Paris, le 10 décembre 1926.

M. E. Mercier, Président du *Redressement Français* présente tout d'abord aux assistants M. le Docteur Julius Hirsch et fournit sur sa carrière quelques renseignements sommaires :

C'est seulement après avoir fait des stages dans l'industrie textile, puis dans l'industrie chimique et la métallurgie, que le Dr Hirsch acheva ses études universitaires. En 1913, il fut nommé priva-docent à l'École des Hautes-Études commerciales de Cologne (professeur d'économie politique nationale).

En 1916, le Gouvernement allemand lui confia l'organisation du ravitaillement national.

De 1919 à 1923, il est appelé aux hautes fonctions de Secrétaire d'État au Ministère de la Production (*Reichswirtschaftsministerium*).

Puis il est nommé professeur d'économie politique à l'Université de Berlin.

M. Julius Hirsch a attaché son nom à la rationalisation allemande. En particulier, il a procédé à l'intensification de la production du charbon et à la recherche des combustibles qui permirent de traverser la période suivant immédiatement la guerre.

C'est à la suite d'un voyage en Amérique, en 1923, que M. Julius Hirsch a publié son ouvrage le plus connu : *Das Amerikanische Wirtschaftswunder*, qui fait aujourd'hui autorité en Allemagne et qui a consacré dans le monde entier la haute valeur de son auteur.

M. Julius Hirsch a publié d'autres ouvrages, en particulier sur les questions commerciales (*Der Moderne Handel*) : études sur les succursales dans le commerce de détail ; études sur les assurances pour les employés des sociétés privées ; études sur la formation des prix et du capital ; études sur l'organisation du commerce national allemand.

M. Julius Hirsch est considéré comme ayant les qualités typiques

d'un homme d'État à vues larges et possédant une compétence exceptionnelle des questions d'économie mondiale.

Puis M. Ernest Mercier a ajouté :

MONSIEUR LE MINISTRE,

Vous avez en face de vous des hommes qui apprécient à leur valeur le geste que nous avons fait en vous invitant et le geste que vous avez accompli en venant ici avec confiance. Il y a une dizaine d'années, presque tous ces hommes, et en particulier celui qui a l'honneur de vous parler, dépensaient sans réserve toute leur énergie intellectuelle, toute leur énergie morale et toutes leurs forces physiques à lutter contre l'Allemagne. Chez vous, il en était de même, contre la France. Que des circonstances nouvelles fassent à nouveau éclater la guerre, il en sera de même encore et ce sera de nouveau la lutte sans merci. De cette certitude, nul ne peut douter, car la France est une vieille nation, riche d'un passé plein d'honneur et profondément consciente de ce qu'un peuple a déjà virtuellement cessé d'exister s'il a perdu la résolution inébranlable de défendre son indépendance les armes à la main.

Au milieu des difficultés que la paix nous a apportées des deux côtés du Rhin, nous avons pu réfléchir avec un peu plus de calme, sinon de sérénité, et les événements quotidiens se sont bien chargés de nous apprendre que pendant que l'Europe employait le plus clair de ses ressources à consommer sa ruine, d'autres forces se levaient, d'autres puissances, moins atteintes par le conflit, prenaient un développement, bénéficiaient d'une prospérité et d'un jeune essor, qui ne devaient pas tarder à supplanter la vieille Europe dans son rôle séculaire d'initiatrice et de guide du monde vers le progrès. De là cette idée simple, mais impérieuse, qu'il serait plus opportun, qu'il serait meilleur, pour l'Allemagne et pour la France, d'envisager d'autres perspectives pour leurs rapports futurs.

Mais ici se dressent des difficultés multiples : il n'est pas aisé de modifier rapidement chez les peuples le cours de sentiments séculaires. Nous ne croyons pas, pour une telle besogne, aux effusions de la sensibilité, à la puissance des paroles généreuses, même quand elles s'accompagnent des prestiges de l'éloquence. Nous sommes au contraire intimement convaincus de l'inefficacité de telles méthodes, et même de leur danger. Nous redoutons les conversations qui ne peuvent se réduire à un petit nombre de phrases écrites, les conversations à la suite desquelles on ne sait pas exactement à quoi on s'est engagé, les conversations qui font naître d'excessives, espérances ou d'irréalisables désirs, et d'où ne peuvent sortir que des déceptions mutuelles et, par suite, de la mécontente et de nouveaux germes de conflits.

Nous pensons que dans une matière si complexe et si grave, suivant les règles de l'esprit humain, à cause de l'imperfection naturelle de ses

démarches, il convient de passer progressivement du simple au complexe, de débattre d'abord des accords limités sur des éléments concrets et précis, de les débattre avec prudence et mesure, de les exécuter avec droiture et loyauté. Forts des premiers points acquis, réconfortés par de premiers essais heureux, il sera dès lors possible d'aller plus avant, de les étendre progressivement, de les développer, jusqu'à ce que, peu à peu, les antiques préventions s'atténuent et que s'établisse une atmosphère plus propice à une coopération plus large et plus ouverte.

Tels sont, à peu près, les sentiments qui animent ici les hommes sérieux et positifs, plus soucieux de l'avenir de leur pays que désireux de rechercher dans des gestes théâtraux de faciles succès personnels. Tels sont certainement aussi, Monsieur le Ministre, les sentiments qui vous animent et dont, déjà, vous avez bien voulu me réitérer l'expression. Ces sentiments donnent à votre geste toute sa valeur, et c'est précisément ce qui vous assure, dès l'abord, toute l'attention courtoise et déférente de l'auditoire que vous avez ici, devant vous.

CONFÉRENCE DU DOCTEUR HIRSCH

I

Les entraves au Progrès économique.

MESDAMES, MESSIEURS,

Permettez-moi de vous remercier de tout mon cœur de l'accueil si cordial que vous m'avez fait. Mes remerciements vont surtout à M. le Président Mercier pour la bonne chance qu'il m'a fournie de vous entretenir d'un sujet intéressant entre tous, car il est bien vrai que le progrès économique, qui est le fondement du progrès social, est la condition nécessaire du progrès politique et du progrès moral.

Mesdames, Messieurs, le progrès économique ne fut glorifié nulle part dans le monde avant le jour de la Révolution française, ni en Allemagne, ni en Angleterre, ni en France elle-même.

L'ancien régime a donné naissance au régime actuel, que nous appelons le « régime capitaliste ». Cet ancien régime des corporations, qui avait gouverné la pensée économique des générations entières pendant plus de cinq siècles, était hostile à l'idée même du progrès économique.

Permettez-moi de vous citer trois représentants illustres de cette opinion antiprogressiste :

Je commencerai par l'opinion allemande, viendront ensuite des jugements anglais et français.

La première date de l'année 1523. Une ordonnance de la ville de Thorn, inspirée par les tendances qui ont gouverné les pensées européennes jusqu'à la Révolution française, contenait les déclarations suivantes : « Personne d'entre nous n'aura la permission d'inventer quelque chose de nouveau, ou d'y réfléchir, ou de l'employer, mais chacun est obligé de suivre son prochain comme l'ont fait nos ancêtres, par amour fraternel chrétien et afin de ne pas agir au détriment de son semblable. »

La célèbre reine Elisabeth d'Angleterre refusa de donner un brevet d'invention au créateur d'un métier pour fabriquer des bas de laine. Voici comment est motivé son refus : « J'aime beaucoup trop les pauvres gens qui gagnent leur pain en tricotant pour admettre une invention qui convertirait en mendiants des milliers d'entre eux. »

Plus tard, un Français, un des plus illustres de vos compatriotes, Montesquieu, a dit : « Les machines dont l'objet est d'abrèger l'art ne sont pas toujours utiles. Si un ouvrage est à un prix médiocre et qui convienne également à celui qui l'achète et à l'ouvrier qui l'a fait, les machines qui en simplifieraient la manufacture, c'est-à-dire qui diminueraient le nombre des ouvriers seraient pernicieuses, et si les moulins n'étaient pas partout établis, je ne les croirais pas toujours aussi utiles qu'on le dit, parce qu'ils ont fait reposer une infinité de bras, qu'ils ont privé bien des gens de l'usage des eaux et ont fait perdre la fécondité à beaucoup de terres. »

II

Un prophète de l'Ère industrielle : A. Smith.

Le bouleversement total de l'existence humaine, qui avait commencé ici en 1789, était animé en France par l'idée de la liberté personnelle et par le but du développement libre de l'homme et de sa culture. Il était animé, non moins par le génie économique de Turgot, de Boisguillebert et surtout par celui de l'Écossais Adam Smith. Ce dernier semble être le prophète économique qui a eu le plus grand succès dans l'histoire entière, en prêchant notamment la libération de l'homme des liens qui le rattachaient au sol, dans l'agriculture, et aux corporations réactionnaires, dans les villes. Il prêchait la liberté absolue de la concurrence et, avec elle, il prédisait, comme tous les prophètes des paradis économiques, un avenir heureux, une prospérité inouïe.

Il promettait que, sous le système de la liberté, le genre humain

s'accroîtrait beaucoup et verrait les conditions de l'existence s'améliorer, grâce à l'augmentation de la productivité du travail.

Vous savez, Mesdames et Messieurs, qu'aucune prophétie dans le monde n'a eu un tel succès et vous savez aussi combien sa réalisation changea la face des choses. La libre concurrence permit la division moderne du travail, le développement des arts, etc.

III

La transformation économique moderne.

Mais tout progrès se heurte à des obstacles qui sont compréhensibles, qui sont même à un certain degré inévitables, parce qu'il y a toujours contradiction entre le présent et l'avenir. Aussi, n'est-ce que progressivement que la division du travail s'opéra. Elle fut aiguillée dans trois directions différentes :

- 1^o La division du travail territorial ;
- 2^o La division du travail entre les métiers ;
- 3^o La division du travail à l'intérieur d'une entreprise

La première étape de la transformation économique moderne fut l'introduction des machines. Leur intervention rencontra cependant, de la part du monde ouvrier, certains obstacles et certaines critiques qui en paralysèrent l'effet.

Mesdames, Messieurs, depuis des milliers d'années, la machine était regardée comme un instrument détruisant les hommes, et il semble que le génie inventeur ait eu pour but suprême la destruction la plus efficace du corps humain. La machine, considérée comme moyen de travail, fut d'abord défendue, ensuite admise, et parfois détruite par les ouvriers. A Aix-la-Chapelle, par exemple, les ouvriers, il y a à peine quatre-vingts ans, s'écriaient en parlant du premier métier mécanique : « La machine écrase l'ouvrier de ses bras de fer, l'étouffe, lui, sa femme et ses enfants. » Aussi, détruisirent-ils les premiers métiers mécaniques, comme l'avaient déjà fait leurs collègues anglais.

Un autre exemple et c'est le dernier :

Quand le chemin de fer commençait sa marche inébranlable, on vit des gens craindre qu'un mouvement aussi rapide n'amenât des troubles dans l'organisme humain.

Depuis, la terre s'est couverte de rails ; les engins qui y circulent

fournissent mille fois plus de travail que tous les bras humains ne sauraient le faire.

Depuis la Révolution française, le chiffre de la population européenne a augmenté de trois à quatre fois. Le *standard of life* d'aujourd'hui est beaucoup plus élevé qu'il ne l'était au temps de Voltaire ou de Goethe, malgré la population quadruplée. Et j'ai la conviction que les quatre générations qui se sont succédé sur cette terre, depuis l'instant où la première locomotive siffla au-dessus des premiers rails de fer, ont créé plus de capital effectif que toutes les générations depuis le commencement de l'ère chrétienne.

IV

Progrès industriels : Allemagne et France.

Le développement des industries pendant ces dernières périodes s'est opéré de façons différentes en France et en Allemagne.

Avant la guerre, toutes les nations s'étaient industrialisées. L'Europe qui, autrefois, était un continent en grande majorité agricole, s'était tellement industrialisée avant la guerre que l'agriculture n'occupait plus que 40 % de la population, en y comprenant la Russie, et l'industrie 33 %.

Toutefois, le développement varie selon les pays ; la différence est particulièrement grande entre la France et l'Allemagne. La France possédait déjà, au moment de la Révolution, certaines industries de luxe, dont elle est, à juste titre, encore fière aujourd'hui. Napoléon I^{er} était partisan du progrès économique. Au commencement, la France s'industrialisait plus vite que l'Allemagne ; elle dominait jusqu'à la guerre dans le domaine du goût, du travail fini et de la meilleure qualité. Elle avait moins besoin que l'Allemagne de développer son industrie, l'accroissement annuel de sa population ne justifiant pas pour elle un développement industriel trop rapide.

L'agriculture était en bon état ; les colonies belles et fertiles étaient pour ainsi dire devant votre porte. L'industrie reposait même, avant la guerre, en grande partie sur la main-d'œuvre étrangère, mais, à mon avis, un autre élément empêchait surtout l'essor de l'industrie française : je veux parler de l'habitude du capitaliste français. L'Allemand mettait de préférence son épargne à la disposition de l'industrie ; le Français, lui, préférait s'acheter un titre de rente et même des titres d'État qui n'étaient pas inébranlables ; il préférait une rente ottomane, ou même un peu plus exotique aux actions de sa propre industrie nationale. Les patrons étaient fiers d'avoir bâti leurs établissements de leurs propres forces sans avoir employé la méthode « allemande », peu solide, méthode qui, après tout, a créé l'essor de cette industrie qui croissait d'une manière presque américaine sur le sol allemand.

L'accroissement rapide de sa population obligea l'Allemagne à faire un grand effort industriel : ce pays, qui ne se sentait capable de ne nourrir que 35 millions d'hommes, pouvait cependant contenir 68 millions d'habitants avant la guerre, et cela pour deux raisons :

La première fut l'essor de l'industrie allemande, commencée lorsque les avantages de l'Allemagne de l'Ouest furent mis en valeur. La combinaison directe du charbon avec le minerai de fer, c'est le cas de la Ruhr, ce fut celui de la Sarre, de la Haute-Silésie ; c'est avec le fer rhéno-westphalien que nous avons bâti les corps de notre nouvelle industrie ;

La seconde fut le système bancaire. En 1873, notre industrie s'évaluait à quelques milliards ; quarante ans après, il s'agissait d'au moins 30 milliards de valeurs investies, sans compter le capital roulant qui n'était pas emprunté à l'Étranger et qui s'était créé dans le pays même par la masse de la population. Notre système bancaire canalisait l'épargne dans les canaux d'une industrie croissant rapidement. De cette manière, nous étions devenus une nation créancière, pour un montant d'environ 25 milliards de marks-or, et nous avons nourri, grâce à un excédent d'importation de blé, 68 millions d'habitants.

V

L'Allemagne d'après-guerre.

Mesurames, Messieurs, la guerre a détruit en Allemagne plus qu'on ne le croit ici. Elle a détruit complètement les avoirs à l'Étranger, usé, jusqu'à la destruction, une grande partie de l'appareil industriel ; elle a ruiné le change. L'inflation allemande a anéanti complètement la fortune des classes moyennes et littéralement annihilé toute la classe rentière. Le blocus, qui fut effectif presque jusqu'à l'été de 1919, était un blocus des « intelligences économiques » ; il a subsisté pendant presque toute la durée de l'inflation et celle-ci prenant un développement incroyable pulvérisait le mark allemand. Vous auriez pu acheter toute la monnaie-papier de l'Allemagne qui circulait pendant la guerre pour un montant de 5 centimes-or.

L'épargne du petit bourgeois, celle de l'ouvrier d'avant-guerre, accumulée dans les caisses d'épargne, évaluée approximativement à 18 milliards de marks, fut réduite à ce moment à un taux infime, si on l'évalue en monnaie or.

Ce fut un malheur inouï qu'aucun scélérat, fût-ce le plus abominable, ne pourrait causer à sa nation délibérément ; ce fut une falsification insensée de toute mesure économique, parce qu'une monnaie instable rend fausse toute mesure et toute construction économiques.

Mesdames, Messieurs, je ne juge pas du dehors les discussions de change dans un autre pays que le mien, parce que les conditions sont différentes de pays à pays, mais la rationalisation dont je veux parler aujourd'hui demande comme condition préalable une monnaie stable. Une monnaie dont les fluctuations prennent à l'un et donnent à l'autre, suivant les hasards de la spéculation, n'est pas une base pour un développement économique durable.

VI

Ce qu'est « La Rationalisation industrielle. »

Nous en avons l'expérience, et ce n'est qu'à partir du moment où la danse incroyable des milliards en marks-papier fut terminée, que nous avons pu nous tourner vers le Nouveau-Monde, pour y constater les prémices d'une économie industrielle nouvelle.

Pour exprimer cette nouvelle tendance, nous avons le terme allemand de *rationalisation*.

Cette transformation industrielle présente quatre phases :

- 1^o Rationalisation du travail et des usines ;
- 2^o Rationalisation des industries entières ;
- 3^o Rationalisation des grands marchés ;
- 4^o Rationalisation des lieux de production.

Permettez-moi de vous parler de ces tendances en me basant, d'une part, sur les expériences que j'ai vues en Amérique, d'autre part, sur celles que nous venons de faire en Allemagne, pendant la période de reconstruction.

VII

La Rationalisation du travail.

S'il s'agit du travail manuel, l'organisation scientifique du travail, dérivée des idées de *Taylor*, est assez répandue en France. Vous savez que ce système, qui tend à observer chaque mouvement de l'ouvrier, en s'efforçant de régulariser le travail de la main humaine, donne des

résultats très surprenants ; vous savez également que ce système a été jadis l'objet d'attaques de la part des ouvriers, et avec une certaine raison. Taylor lui-même ne prenait peut-être pas suffisamment en considération le bien-être de l'ouvrier, tandis que ses successeurs ont su combiner le système de la régularisation du travail avec le respect du bien-être de l'ouvrier : ils ont compris, en général, que l'accroissement de richesse, procuré par une organisation méthodique, devait profiter également aux patrons et aux ouvriers.

Le progrès suivant fut, dans le même ordre d'idées, ce que les Américains appellent le *correct timing*, c'est-à-dire la coopération, réglée à la seconde, de ceux dont les travaux doivent s'enchaîner.

Le nouvel élément de l'économie industrielle moderne, dit le système *conveyor*, le travail dans la chaîne, n'est que la continuation et la perfection de ces deux tendances. En Allemagne, nous avons donné à ce système le nom de *ruban courant*.

C'est la production en séries d'articles au moyen de travail ininterrompu. Le travail de chaque ouvrier est divisé, mécanisé, pour ainsi dire ; la pièce à laquelle il travaille est dirigée de l'un à l'autre.

On a tort de toujours citer le nom de « Ford » comme celui de l'inventeur de ce procédé de travail ; trente ans avant lui, exactement, le même système et la même idée étaient déjà appliqués dans les célèbres abattoirs de Chicago (le porc, une fois écorché, ne quitte plus le ruban courant, etc.).

J'ai vu le ruban courant dans les grandes fabriques de machines, dans les usines de conserves, de légumes, dans le pays de Wisconsin. J'ai vu le ruban courant dans l'organisation admirable d'une maison purement commerciale, une grande maison de vente sur échantillons, qui a neuf millions de clients.

Pourquoi cette méthode de travail s'est-elle répandue si vite, en Amérique d'abord et ensuite en Allemagne ?

Ce fut, pour l'Amérique, le prix élevé de la main-d'œuvre qui obligea les industriels à l'utiliser dans des conditions de rendement maximum.

La continuité et la régularité du travail ainsi organisé, en provoquant une augmentation dans la vitesse de production, permettaient, d'autre part, d'économiser les stocks, le fond de roulement, et, partant, les frais généraux des entreprises.

Nous avons fait le calcul pour les producteurs allemands d'automobiles. Par leur procédé, avant la rationalisation, ils ne comptaient pas moins de cent cinquante jours pour la fabrication d'une automobile ; cette fabrication lente exigeait pour chaque auto un capital immobilisé soixante-quinze fois plus grand que celui qui suffit à Ford avec les quarante-huit heures qui lui sont nécessaires pour la confection d'un véhicule.

Notre effort a été efficace en Allemagne.

Permettez-moi de vous citer quelques exemples des économies

que nous avons pu réaliser, tant que nous n'avons pas rencontré de résistances de la part de nos ouvriers.

Quelques chiffres :

Dans l'industrie domestique, nous avons gagné 30 % ;

Dans le montage du frein Knorr, dans les wagons, qui prenait autrefois cent quarante-huit heures, 45 % d'augmentation de travail par ouvrier ;

Nous avons réduit le temps nécessaire à quarante-six heures, dans la fabrication mécanique des chemises ;

Le rendement par ouvrière travaillant à la machine à coudre a augmenté de 160 % et le salaire de 39 %.

Quand je revenais d'Amérique, on m'a demandé partout, et surtout dans les milieux ouvriers, quelle est la situation de l'ouvrier travaillant ainsi à la chaîne :

« Ce travail n'est-il pas énervant, fatigant ? N'est-il pas terriblement mécanique ? » me disait-on.

Je n'ai pu que répondre : « C'est un travail mécanique, il est vrai, mais pas plus mécanique que, par exemple, le travail dans les tissages, que j'ai vu dans ma jeunesse, un travail peu intellectuel, pendant lequel l'ouvrier ne regarde que son tissu sans autre espoir. Pas plus mécanique que le travail avec les machines-outils, dont le bruit terrible transforme l'atelier en un globe de feu. Quant à l'effort de l'ouvrier, je n'ai pas l'impression qu'il soit plus fatigant que l'effort normal exigé dans nos usines. »

Le chiffre que j'ai reçu chez Ford le prouve. Le nombre des ouvriers qui changent de situation ne dépasse pas 3 % par mois, ce qui est un chiffre normal, un chiffre même plus petit que chez nous. Mais le plus important des résultats du système est le suivant :

La puissance de l'ouvrier est utilisée d'une manière très supérieure à tout ce que nous connaissons en Europe. En effet, grâce à cette organisation spéciale, le travail s'accomplit sans interruption inutile, et dans un rythme prédéterminé. Les économies effectuées dans la production américaine semblent tenir plus à l'application de ces méthodes de fabrication qu'aux aptitudes naturelles du pays.

C'est grâce à ce système de l'économie du travail que le salaire d'un ouvrier américain, calculé en francs-or, est quatre fois supérieur à celui de l'ouvrier allemand, cinq fois supérieur à celui de l'ouvrier français et trois fois supérieur à celui de l'ouvrier anglais. Néanmoins, l'automobile Ford est vendue 260 dollars, ce qui équivaut, si l'on tient compte du pouvoir d'achat du dollar en Amérique, à une somme d'environ 800 francs-or.

En résumé, le travail à la chaîne est le signe du progrès américain ; il comprend, à la fois, la baisse des prix et la hausse des salaires, l'augmentation de la production et la réduction des heures de travail. C'est un nouvel élément qui entre dans l'économie mondiale.

VIII

La Rationalisation des usines.

Permettez-moi de vous citer les quatre grands principes qui sont généralement préconisés de l'autre côté de l'Océan et qui ont présidé à la « rationalisation des usines » :

1° Il ne faut pas que l'homme fasse un travail que la machine peut faire aux mêmes frais, parce que si, aujourd'hui, les frais sont les mêmes, demain, si le débit augmente, le travail de la machine sera meilleur marché ;

2° Les pertes provoquées par les frais de transport sont préférables aux pertes provoquées par un stock trop grand ;

3° Le secret dans les affaires est le plus grand ennemi du progrès économique.

Tandis qu'en Amérique règne la plus grande sincérité de la publicité sur les prix de revient, sur les méthodes de travail, chez nous, en Europe, ce secret des affaires, que l'on garde si soigneusement, n'est, après tout ni un secret, ni une affaire ;

4° Réduire les frais de distribution.

En Amérique, quoique l'organisation de l'industrie soit très avancée, celle du commerce — je ne me risque pas à dire « est mauvaise » — n'est pas meilleure que chez nous. On dit, là-bas, qu'une marchandise coûte plus cher à vendre qu'à produire. On fait, cependant, un effort pour réduire les frais de distribution. De cet effort est née la tendance de l'industrie — que j'appelle l'intégration du chemin des marchandises — à la vente directe du producteur au consommateur.

D'autre part, il y a, en Amérique, un développement considérable des maisons à succursales multiples, qui n'a pas son égal en Europe. Je citerai une maison que j'ai vue, spécialisée dans la vente d'épicerie, qui a 25.000 boutiques. Une autre a monopolisé la vente du tabac, non pas sous le contrôle de l'État, mais à titre privé. Ajoutez à cela les magasins de Woollworth, où tous les objets sont catalogués 5 et 10 cents. Ajoutez aussi la tendance croissante à faire crédit au premier venu, de telle manière qu'aujourd'hui, dans le commerce de détail en Amérique, 15 % des ventes sont faites à crédit.

IX

La Rationalisation d'une industrie.

J'arrive à la « rationalisation » du travail d'une industrie entière. Cette idée qui semble, en Europe, d'origine socialiste, est pratiquement particulière au grand pays d'outre-mer. Il y a deux façons de rationaliser une industrie :

La première, c'est de former une association qui, par de bons conseils, par des exemples, par la recommandation amicale, tende à unifier et à améliorer la production. Mais mon illustre ami, le Dr Rathenau, me disait un jour, au moment où nous avions fondé un comité du Reich pour la « production la plus économique » : « Mon cher ami, ce que vous faites est intéressant, mais croyez-moi, une grande combinaison d'entreprises apporte plus d'économies et représente un pas plus décisif vers la rationalisation que tous vos efforts. » C'est là la seconde manière.

L'Amérique dit : « Faisons les deux choses. » Vous connaissez la lutte acharnée qu'on a, depuis vingt-cinq ans, menée là-bas contre les trusts et vous en connaissez les résultats un peu négatifs. Le livre de votre compatriote, M. Wassermann, a montré que la lutte contre les trusts a, peu à peu, changé de caractère et d'objet. Ce n'est plus une lutte contre les grandes entreprises, mais seulement contre les abus que pourraient faire certaines personnes, du pouvoir énorme qui leur est conféré par cette forme de rationalisation nationale.

Le but original des trusts est l'augmentation du profit par la domination du marché. A l'heure actuelle, le moyen d'augmenter le profit, c'est la réduction des faux frais causés par la concurrence, et les grands trusts américains ont surtout agi dans ce sens. Le trust de l'acier, qui contrôle plus de la moitié de la production tout entière du pays, a permis la division du travail entre les usines, hauts fourneaux, forges, de telle façon que le taux des salaires, cinq fois plus élevé que celui des salaires européens, ne l'empêche pas de nous faire une concurrence très dangereuse. L'Amérique, en même temps, a su créer dans sa propre richesse le plus grand marché du monde, mais a agrandi ce marché intentionnellement par une politique de standardisation sans égale. La production en masse, en série, n'est possible que si une consommation unifiée, standardisée, répond à cette tendance dans la production.

Eh bien ! les Américains n'ont pas seulement standardisé par nature, mais par leur bonne volonté. Ils veulent être standardisés.

M. Hoover, grand organisateur du Nouveau-Monde, prêche chaque jour à sa nation qu'il n'est pas nécessaire d'avoir cent dix-neuf briques différentes dans le pays, mais qu'un seul modèle suffit à l'Amérique.

Il prêche, également, qu'il n'est pas nécessaire d'avoir quarante-cinq sortes de lits dans les hôpitaux et il les a réduites à un seul modèle.

Il nous a raconté qu'en 1925, il avait réduit à 63 % la quantité de modèles de construction de maisons. Il n'en est resté que 27. Il évalue à des centaines de millions de dollars par an l'argent qu'il a fait économiser à sa nation, grâce à cette standardisation. Comme il est plus difficile de faire comprendre à une nation ce que c'est que la « rationalisation », Hoover a commencé par une lutte géniale contre le gaspillage dans l'industrie. Il l'a fait de la façon suivante :

On examine, dans une industrie quelconque, une usine après l'autre et l'on note les méthodes caduques par un « mauvais point » ; puis on en publie la liste. Celles qui ont le plus petit nombre d'observations

reçoivent une prime, et la meilleure prime est peut-être la publicité gratuite que l'on fait par ce procédé. Il y a, dans ce système, un élément qui n'est pas du domaine économique : c'est l'esprit sportif qui vient s'ajouter à l'esprit du profit.

Un dernier mot sur la pratique des salaires en Amérique :

Mesdames, Messieurs, permettez-moi de vous citer quelques phrases que je relève dans une publication qui n'est pas éditée par une organisation ouvrière, mais par une organisation de patrons de New-York, qui ne compte, d'ailleurs pas, parmi les plus avancées : *The National Industry Conference Board*.

Nous y lisons :

« Au point de vue général, le taux inférieur du salaire d'un ouvrier immigré peut être un désavantage économique, car ce salaire bas n'entraîne pas seulement un pouvoir d'achat réduit pour ces consommateurs et, par conséquent, une demande réduite de marchandises, mais il ralentit aussi le progrès technique et économique qui est indispensable pour une production meilleure et de prix de revient moindre. »

Vous voyez là une attitude bien contraire à celle que nous avons connue jusqu'ici.

Permettez-moi de vous montrer l'effet de telles idées en Allemagne et, par là même, l'adaptation de l'Allemagne à ces idées de *rationalisation*.

Nous avons, actuellement dans notre pays, un culte peut-être exagéré de *rationalisation*, mais un culte que nous favorisons parce que nous le croyons nécessaire pour nous. Permettez-moi de vous dire qu'à notre avis, le même esprit est, à la longue, indispensable pour l'Europe tout entière, si elle ne veut pas se voir réduite, dans le développement économique, au deuxième rang de l'humanité.

Mais si ces idées ont pu prendre aussi rapidement possession des cerveaux et des volontés allemandes, la raison principale est due à la situation extrêmement difficile dans laquelle l'Allemagne s'est trouvée à la fin de la guerre et dans les premières années qui suivirent. Je ne veux susciter aucune sentimentalité, ni même aucun sentiment politique. Je veux simplement expliquer en quelques mots l'état économique terrible dans lequel l'Allemagne est sortie de la guerre. Le pays, comme vous le savez, était épuisé, sans matières premières, sans vivres. Le pain contenait non seulement du tourteau, mais un bon pourcentage de farine de pomme de terre et parfois même, on me l'a dit, un peu de paille ; les semelles étaient de bois, les étoffes, de papier, ce qui n'était pas bon, vous en convenez.

Nous avons perdu 18 % de territoire, mais seulement 10 % d'habitants, et, à l'heure actuelle, il ne nous manque que 6 à 7 % de notre population d'avant-guerre.

Si nous avons perdu plus du tiers de notre houille, si notre territoire a diminué, si nous possédons moins de matières premières, si nous avons perdu nos avoirs à l'Étranger, si notre population a augmenté un égard à notre territoire, tout cela exige une augmentation des importations, surtout en vivres. Pour cela, il faut avoir des devises étrangères.

L'exportation allemande, immédiatement après la guerre, était minime. La première année, elle a été de un sixième de celle qu'elle était avant-guerre. La conséquence en fut un manque terrible de devises étrangères, nécessaires pour acheter les vivres à l'Étranger. Vous vous rappelez la pénurie du charbon. Vous savez que, d'autre part, nous avions à faire des prestations en charbon. Vous vous rappelez également nos prestations en devises étrangères et la chute terrible du change allemand, une chute qui n'a pas d'égale dans l'histoire. A la fin de cette inflation, le rouble soviétique coûtait 1.000 marks allemands. La ruine de la nation entière semblait proche à la fin de cette inflation terrible et lorsque, après tout, nous avons mis fin à ce malheur national, lorsque nous avons créé une monnaie stable, les pays étrangers ont vu, avec un certain étonnement, le développement de l'Allemagne. L'ambassadeur des États-Unis en Allemagne, il y a deux ans, a trouvé le mot de *miracle allemand*. Il a parlé du miracle de relèvement économique de l'Allemagne. Sans doute, pour l'observateur qui voit les choses du dehors, il y avait dans ce phénomène des éléments peu compréhensibles : tout ce qui s'est passé chez nous peut être qualifié par le mot de *rationalisation*.

Mais, malheureusement, en grande partie, c'était une *rationalisation sans raison*, pendant des premières années précieuses, c'est-à-dire qu'une partie de la « rationalisation allemande » s'est opérée sans intention, comme conséquence du grand malheur même de l'inflation.

J'ajouterai qu'après cette période nous nous sommes efforcés, dans la mesure du possible, de remplacer la rationalisation du hasard par une rationalisation de raison.

Deux mots sur la rationalisation de notre agriculture. Il y a là une combinaison étrange d'influence involontaire et d'actions intentionnelles.

Je crois qu'une des créations techniques les plus importantes de la période d'après-guerre a été celle de l'industrie de l'azote. L'emploi de l'azote par l'agriculture allemande a presque doublé en comparaison du temps d'avant-guerre, mais autrefois, il fallait l'importer ; aujourd'hui, nous l'exportons.

On raconte qu'à la fin de la guerre, un étranger a dit qu'il y avait 20 millions d'Allemands de trop qui ne pourraient pas être nourris. En effet, il semblait que, du fait des possibilités d'exportation réduite, le sol ne serait pas assez fort pour nourrir ses enfants. Aujourd'hui, l'équilibre est, dans une certaine mesure, rétabli, et si vous étudiez les statistiques, vous verrez que l'importation des céréales n'a pas considérablement augmenté. Nous avons remplacé une partie de notre territoire perdu par la production de l'azote, c'est-à-dire par l'air



allemand et la lignite allemande. Nous avons augmenté d'une manière presque américaine l'emploi des machines dans notre agriculture. Tout cela n'était pas, à proprement parler, une rationalisation intentionnelle, mais fut dû, en grande partie, à l'inflation qui dépréciait le mark dans la poche du paysan et le poussait à déboursier tout ce qu'il avait pour acheter des valeurs réelles, celles qui ne se dépréciaient pas.

Le trésor du paysan pendant l'inflation, c'était l'écurie, c'était l'azote, c'était la machine.

En ce qui concerne la rationalisation de notre industrie, je vous parlerai d'abord de la rationalisation effectuée au moyen des comités, dont je vous ai dit que mon ami Rathenau n'était qu'un ami peu chaleureux. Nous avons eu beaucoup de comités, surtout dans le domaine technique, et nous les avons concentrés dans le Comité du Reich.

Je veux vous donner des preuves de son travail. Voici quelques exemples :

Pour plusieurs industries, nous avons réduit le nombre des types de marchandises qu'elles produisent. Cette réduction a été effectuée d'une manière presque américaine. Nous avons créé pour cela la *Deutsche Industriennorme* (« normes » de l'industrie allemande).

Nous avons, par exemple, de cette façon, réduit les modèles de vis de purification de vingt et un à trois. Nous allons réduire, si cela réussit, les modèles de fenêtres de quelques centaines à trois ou quatre. Nous sommes convaincus que c'est un gaspillage du capital national que d'avoir mille sortes de grilles dans nos fourneaux, au lieu de dix, qui suffiraient actuellement. En un mot, il ne faut pas, si l'on veut pratiquer des économies, avoir trop de modèles.

Un point spécial sur lequel j'attire votre attention, c'est la situation des livraisons de charbon. La dure nécessité nous a appris la juste valeur de ce combustible. L'économie de la chaleur a été poussée à un tel point que nous avons remplacé le charbon ordinaire, qui nous manquait, par la lignite, qui est devenue elle-même un combustible industriel. Nous avons appris ainsi à tirer la même quantité d'énergie et de chaleur d'une quantité de charbon de 10 % inférieure à celle qui était nécessaire avant la guerre.

Mais, après tout, mon ami le D^r Rathenau avait raison. La rationalisation allemande a pris l'autre chemin, celui de la concentration des entreprises, et ceci, dans deux directions :

D'abord, en créant des cartels. Nous les avons créés de telle manière et dans un nombre tel que l'on pourrait répéter chez nous les paroles de Louis XIV : « Car tel est notre bon plaisir. » C'est d'ailleurs un plaisir douteux.

Avant la guerre, nous avions quelque chose comme 600 à 700 cartels ; c'était là un nombre assez important. L'inflation a forcé chaque patron à entrer dans un cartel, de sorte qu'à la fin de l'inflation, nous en avions presque 3.000. Actuellement, le Gouvernement dit qu'il y en a 2.000.

Il y a quelques mois, quand j'étais en Angleterre, j'ai lu, dans un des plus grands journaux, un article exposant clairement la construction du cartel allemand. Et partout où j'allais, on me demandait si le cartel¹ était quelque chose de bon ou non.

Messieurs et Mesdames, avec les cartels, c'est presque un peu comme avec les femmes, ils peuvent être bons, mais ils peuvent être moins bons, et même — mais cela ne s'applique pas aux dames — nuisibles.

Cependant, il n'y a pas de doute que nos vieux cartels allemands aient travaillé au profit du progrès économique. Par exemple, le cartel du charbon rhéno-westphalien a, au moyen de ses organisations, créé la possibilité de concurrencer le charbon anglais, dont le prix de revient, grâce aux richesses naturelles du pays, était beaucoup moins élevé que celui de notre charbon.

Au moyen de l'analyse chimique du charbon, de la fixation du contenu de gaz dans chaque livraison et de la fixation de la force de combustion, le cartel a conquis des marchés auxquels nous n'aurions pas eu accès sans cela.

Ces derniers jours, au moment où je suis parti, s'est formée, dans le cartel, une nouvelle société qui tend à utiliser les gaz par de vrais pipe-lines qui suceront le gaz des mines et hauts fourneaux de la Ruhr pour l'envoyer depuis Essen jusqu'à Francfort, Paris, Lille.

La forme la plus efficace pour la grande industrie, c'est la concentration des entreprises. Les économies réalisées, grâce à la concentration, surtout si une telle concentration est animée par l'esprit de *rationalisation*, sont frappantes et ont une portée qui s'étend à un avenir très éloigné.

Il va de soi qu'une telle concentration doit se baser sur les tendances normales du développement économique. Les groupements d'industries que nous avons eus pendant le temps de l'inflation, comme par exemple la Maison Stinnes et quelques autres, n'étaient que des apparitions momentanées. Mais, néanmoins, la concentration des entreprises, dans nos grandes industries animées par l'idée de la « rationalisation », a donné des effets intérieurs que je me permettrai d'invoquer ici.

Nous les voyons dans l'industrie du charbon, où une douzaine d'entreprises contrôlent les quatre cinquièmes du débit du bassin de la Ruhr. Nous les voyons dans l'industrie métallurgique. Vous les connaissez dans l'industrie de l'électricité et dans la grande industrie chimique.

Permettez-moi de vous citer quelques chiffres qui vous montreront les résultats de la *rationalisation* au point de vue économique.

Dans l'industrie du charbon, nous nous sommes efforcés de produire un travail mécanique.

En 1921, M. Stinnes m'expliquait que ce n'était pas possible en Allemagne parce que la main-d'œuvre était très bon marché à cause

de l'inflation. Aujourd'hui, nous avons considérablement augmenté le nombre de machines; par exemple, les marteaux mécaniques qui se montaient à 189 avant la guerre, s'élèvent maintenant à 23.000. Nous avons porté le nombre de *mineurs mécaniques*, qui étaient peu connus au début de la guerre (leur nombre s'élevait à 13), à 800; la conséquence en a été :

1° Que nous avons mécanisé en ce moment 50 % du travail humain, le plus dur, et que nous comptons sûrement arriver à 75 % (le taux américain) dans les deux années qui viennent ;

2° Le deuxième effet est que nous avons considérablement augmenté la production par ouvrier, dans les mines.

Vous savez que, par suite de la réduction des heures de travail dans toute l'industrie minière mondiale, la quantité de charbon extraite par tête d'ouvrier est tombée. Cependant, en Allemagne, nous avons dépassé, malgré la réduction des heures de travail, la production d'avant-guerre.

En 1913, la production générale moyenne, par tête de mineur, était de 930 kilogrammes. Ce chiffre était tombé en 1922 à 585.

En janvier de cette année, nous avons atteint la limite d'avant-guerre et, à l'heure actuelle, elle s'élève, par mineur, à 1.080, c'est-à-dire le double du chiffre de 1922, et même une augmentation de un cinquième en comparaison de 1913.

Vous voyez les effets de la rationalisation.

Dans l'industrie métallurgique, on constate ce qui suit :

Sur le territoire du Reich, la production du fer a, pour la première fois, atteint le chiffre d'avant-guerre, il y a deux mois. Mais, pour obtenir cette production, nous n'occupons que les deux cinquièmes des hauts fourneaux que nous avions à feu, en 1913, pour la même production.

L'effet de la rationalisation qui est, dans ce cas, le résultat de la concentration des entreprises dans le trust allemand de l'acier, est indiqué par quelques chiffres que je vais vous donner :

La production de nos hauts fourneaux, qui exigeait, en septembre 1925, le labeur de 21.000 hommes, ne demandait plus, en août 1926, que le travail de 17.000 hommes. La production par tête d'ouvrier a augmenté presque de 44 % au cours d'une année ; elle est passée de 1,25 à 1,75 tonnes.

Les résultats ne sont pas des secrets ; quand nous avons formé le trust de l'acier, un de ses dirigeants a déclaré que l'épargne qui pouvait être réalisée, par le trust (grâce à la concentration), sur le capital nécessaire pour les stocks, serait de 40 millions de marks-or.

Un autre m'a dit : « Il n'y aura point seulement le chômage d'ouvriers, ce qui est regrettable, mais aussi le chômage des directeurs généraux, car les entreprises qui avaient jusque-là cent vingt directeurs généraux pourraient se contenter de dix. »

En ce qui concerne la chimie, vous savez que, pratiquement, la grande industrie chimique allemande est englobée par un seul trust. Ses actions sont actuellement un objet de spéculation dans le monde entier, une spéculation qui n'est pas agréable à tous ceux qui sont intéressés au trust.

Mais le fait que plus de 50 % de chimistes allemands travaillent pour une seule entreprise, et qu'une seule entreprise peut posséder, pour les inventions non encore éprouvées, des millions ou même, dans certains cas, des dizaines de millions de marks-or, prouve que cette concentration accélère le progrès économique de l'Allemagne d'une manière inconnue jusqu'ici.

A ce sujet, je citerai encore l'exemple de l'industrie de l'azote qui a été créée par ce trust, et qui fabrique un produit meilleur que celui du Chili.

Permettez-moi d'ajouter que, dans notre industrie chimique, nous avons concentré non seulement la production des couleurs d'aniline, mais encore la production des films, la production de la soie artificielle et, en grande partie également, la production pharmaceutique.

Vous savez qu'en ce moment, nous espérons trouver sous l'égide de mon collègue, le Dr Bergius, la solution du problème de l'essence synthétique, qui nous rendrait, vous et nous, indépendants de la lutte acharnée entre le dollar et la livre, lutte pour les champs de pétrole qui pourrait englober le monde entier.

Je me permets également de mentionner que nous avons pu effectuer la rationalisation dans l'industrie du papier.

Le processus de concentration des entreprises s'accélère tellement, que nous avons maintenant, dans notre commerce de détail, deux nouveaux mouvements : d'une part, la concentration des grands magasins, par exemple le Consortium de Tietz, à Berlin, a étendu son influence à la majorité de tous les grands magasins de cette ville ; d'autre part, nous sommes possédés par le désir d'imiter le système américain du *Five and ten cents stores*, système ingénieux pour la vente à vil prix des articles populaires.

Le mouvement de concentration combiné avec la tendance de rationalisation, telle est la caractéristique du travail allemand d'aujourd'hui. Nous avons eu une discussion, chez nous, sur les avantages respectifs de la concentration dite « verticale », c'est-à-dire la concentration des industries qui travaillent successivement pour la production de la même marchandise, et la concentration « horizontale », c'est-à-dire celle des industries du même genre, dans lesquelles on renforce la division du travail.

La mentalité allemande préfère la deuxième méthode, mais il n'y a pas de règle absolue sur ce point.

Les discussions que nous avons eues à ce sujet sont des querelles allemandes.

Nous avons procédé à la *rationalisation*, d'une part, délibérément, mais, d'autre part, permettez-moi de le dire, ceci bien franchement, sous la pression des paiements du plan Dawes.

Si nous voulons faire des prestations en nature, effectuer des livraisons de charbon, il faut augmenter ces livraisons à prix modérés aussi pour notre pays. Si nous voulons payer les devises que nous devons, nous ne pouvons le faire qu'au moyen de l'exportation et en obtenant un excédent d'exportations sur les importations. Pour être à même de le faire, nous devons vendre à bon marché. Mais comme il n'est plus possible, comme pendant l'inflation, de vendre à bon marché aux dépens de l'ouvrier, il n'y a que le moyen de *rationalisation*.

Permettez-moi une remarque. Pendant l'inflation, nous avons, en Allemagne, un bon mot malheureux : « Il y a un homme en Allemagne qui ne peut jamais être remplacé par la machine : c'est l'avocat stagiaire, parce qu'il travaille pour rien. »

Pendant l'inflation, le fonctionnaire allemand, l'ouvrier allemand étaient des avocats stagiaires. Comme cela n'est plus possible, il n'y a que le moyen de *rationalisation* pour nous permettre de faire face aux engagements que nous avons signés, que nous avons tenus jusqu'à présent, d'une façon correcte, mais, permettez-moi de le dire, d'une façon qui a étonné.

De temps en temps, je lis des informations disant que la bonne volonté de l'Allemagne n'est pas assez grande. Nous avons le plan Dawes qui nous a imposé une charge de 1.200 millions de marks pour cette année. Nous avons reporté cette charge sur la nation allemande en introduisant un système d'impôts qui, à mon avis d'expert, n'était guère supportable pour la classe ouvrière et pour celle des patrons. Nous avons obtenu un excédent de recettes de l'État sur le chiffre prévu, par conséquent, nous avons pu payer un excédent des réparations de 300 millions de marks-or, ce qui représente plus de la moitié du capital total des grandes banques de Berlin. Je crois qu'on ne peut parler alors de la mauvaise volonté d'une nation.

Mais nous avons la quittance de tous ces mouvements. Nous avons, malgré l'aide que nous a donné la grève anglaise, un million et demi de chômeurs. Malgré l'aide du Gouvernement, nous avons des difficultés croissantes, parce que nous ne savons pas exactement ce que nous devons. Avec le plan Dawes, qui enlève aux Allemands le capital le plus liquide, qui donne toujours quelques difficultés nouvelles dans l'économie, qui doit encore avoir plus de capital qu'elle n'en a, nous sommes hésitants sur la marche à suivre. Nous avons surtout des difficultés qui surgissent du fait que nous ne savons pas encore la somme globale que nous devons ; c'est là une insécurité qui est une grande difficulté pour une nation qui veut reconstruire sa propre maison. Tout de même, et malgré tout, malgré cette épée de Damoclès suspendue au-dessus de leur tête, les ouvriers ne sont pas opposés à la *rationalisation*. Leur doctrine leur enseigne cette vérité : que la *rationalisation* enlève le travail à quelques-uns dans un endroit,

mais qu'elle crée de nouvelles possibilités plus grandes dans un autre endroit.

En résumé, nous sommes convaincus que nous devons rationaliser. Nos ouvriers sont d'accord avec nous sur ce point. Nous avons accepté la charge des « réparations », nous ferons tout notre possible pour nous en acquitter : pour être en mesure de le faire, nous améliorerons notre appareil de travail. L'incertitude dans laquelle nous sommes nous force à intensifier ce mouvement ; ce sera un avantage durable pour nous autres et nous sommes convaincus qu'en le faisant nous faisons une œuvre européenne.

X

Rationalisation de la production européenne.

Il est temps que l'Europe entière se rende compte que le progrès économique de l'Amérique menace la situation de ce continent, qui a été le continent-mère du Nouveau-Monde : le progrès américain se poursuit à grands pas et l'Europe court le danger de se trouver au deuxième rang du progrès.

En plus de la *rationalisation* d'une entreprise, en plus de la *rationalisation* d'une industrie, il nous faut étudier ensemble la question d'une politique définie du travail européen.

Il existe trois obstacles qui nous empêchent d'organiser notre travail de la même manière que l'Amérique l'a fait :

1° Nous avons des petits marchés, tandis que ce qui domine le développement mondial, ce sont les grandes entreprises ;

2° Le problème des changes continue à exister en Europe, tandis que le dollar domine non seulement le grand continent que représentent les États-Unis, mais malheureusement aussi une grande partie de l'Europe ;

3° Nous avons le problème du transfert de l'argent.

En ce qui concerne le premier de ces points, il faut se souvenir que l'Europe a un territoire qui n'est pas plus grand que celui des États-Unis, mais là-bas il n'y a pas de frontière ; chez nous, avant la guerre, nous avions des milliers de kilomètres de territoire frontière ; l'Europe a encore augmenté ce nombre. Nous avons environ douze ou treize nouveaux États et la longueur totale des nouvelles frontières est voisine de 7.000 kilomètres. C'est, permettez-moi le mot, la *balka-*

nisation de l'Europe, dont je ne critiquerai point les motifs politiques, mais dont je mets en doute les effets économiques.

Pour vous donner une idée de cette ligne frontière additionnelle, je vous dirai qu'elle représente le double des deux lignes de front qui creusaient l'Europe pendant le malheur de la guerre, le double de nos lignes, de tranchées de tous les côtés. Des deux côtés de toutes ces frontières, nous avons des armées de personnes qui ont pour seule tâche de contrôler les hommes et les marchandises, le libre trafic des marchandises et des idées humaines.

Des deux côtés de ces 7.000 kilomètres de nouvelles frontières, nous avons de nouveaux changes, de nouvelles prescriptions sur les passeports, des taux de douane qui changent d'un jour à l'autre. Ce système de la balkanisation économique est, à mon avis, coupable de la réduction de la force productrice de ce continent, parce qu'il le transforme, dans un moment où la grande entreprise domine le marché, en une ruelle de petites boutiques.

L'Amérique a vu, depuis le commencement de la guerre, sa production augmenter d'environ 50 %. L'Europe a subi, à peu près, une réduction de 10 % sur celle d'avant-guerre, réduction qui tend maintenant à n'être plus que de 5 %.

Le progrès s'accélère là-bas. Chez nous, le chemin est un peu rétrograde.

Il n'est pas nécessaire d'expliquer le malheur des changes, qui trompe l'un sur la sur-valeur de son travail et lèse l'autre par une « vente » à vil prix de son travail.

Permettez-moi de vous parler du problème des transferts et de vous dire clairement et franchement qu'un réel transfert des dollars n'est possible que si nous avons de grands marchés.

Nous voyons là un jeu un peu étrange, qui nous rappelle le jeu de la ronde d'enfants. Nous payons, par exemple, l'Angleterre ; l'Angleterre paie ses dettes à l'Amérique ; elle-même, incapable d'accepter les paiements dans son état actuel du bilan commercial, doit chercher un nouveau débiteur et renvoie l'argent en Allemagne : c'est le jeu de la ronde.

L'Amérique nous renvoie l'argent, sous forme d'emprunt ou en achetant nos actions, c'est-à-dire notre propriété : A paie à B, B à C, C à D.

Dans un certain temps, ce sera la même chose avec la France et un jour nous demanderons à l'Amérique quelle partie de l'Europe elle a l'intention d'acheter, parce que les nations européennes ont une organisation tellement inférieure que, l'une après l'autre, elles voudront emprunter de l'argent en Amérique, argent que l'une après l'autre lui restituent : c'est le jeu de la ronde.

Le paiement des dettes ne peut s'effectuer que grâce à une richesse croissante. Un transfert réel des valeurs n'est possible que par la grande vente sur les grands marchés. Il nous faut donc la rationalisation des marchés. Mais, ici encore, le plus rationnel, comme dans toutes les choses humaines, c'est le moins vraisemblable. Il faudrait notamment que

les États de l'Europe s'entendent pour réaliser la liberté des marchés du continent et pour rendre possible le travail en commun. Nous avons accepté avec gratitude l'initiative française, qui a provoqué une conférence économique internationale, mais, en ma qualité d'ancien membre de cette conférence, je crains que l'œuvre de cette assemblée ne soit distancée par celle des forces économiques.

Nous voyons actuellement ce fait, que les commerçants et les industriels commencent à rationaliser les marchés mondiaux, dans deux sens différents :

D'abord par des cartels qui sont dirigés contre le continent européen et ensuite par des cartels récemment formés par des industries continentales, qui décident de se partager le marché européen. Les cartels anti-continentaux sont ceux que nous appelons cartels de revalorisation. J'entends par là les cartels formés pour la valorisation du café, la valorisation de l'étain et celle du caoutchouc, qui a donné lieu à une discussion amusante entre l'Angleterre et l'Amérique.

Les Anglais contrôlent environ 80 % de la production mondiale du caoutchouc. Ils ont établi un prix d'environ 100 %, comme disent les Américains, supérieur au prix de revient. Et M. Hoover s'est plaint en disant que, par ce fait, l'Angleterre faisait payer à l'Amérique une surtaxe, parce qu'elle est, de tous les pays, le plus grand consommateur du caoutchouc. M. Hoover prétend que, de cette façon, l'Angleterre fait payer à l'Amérique un peu plus de « réparations » que l'Allemagne paie à tous les alliés. Le chiffre, je l'ai contrôlé, est du moins exact. L'ancien ministre du Commerce anglais a répondu que l'Angleterre serait disposée à payer ses dettes par des marchandises livrées en Amérique, mais que la politique douanière de ce pays s'y opposait : c'est pourquoi l'Angleterre prélève des dollars sur le prix du caoutchouc et paie ainsi l'Amérique.

Ce sont là de belles explications, mais nous autres, toute l'Europe, nous payons les mêmes taxes.

(Pour être francs, nous agissons à l'égard de l'Amérique un peu de la même façon, en établissant nos prix sur la potasse... Mais tout ceci n'est rien auprès des soixante-dix articles que M. Hoover a énumérés et auxquels il faut ajouter une douzaine de ceux qu'il avait oubliés, qui sont valorisés par les Américains eux-mêmes.)

Vous voyez que la *rationalisation* des marchés mondiaux se produit au profit de quelques-uns et au détriment de nous autres.

Vous savez que, sous la pression de la situation, nous avons conclu quelques ententes économiques entre nos pays. Vous connaissez les quelques cartels, par exemple celui de l'aluminium qui est bien connu, et celui des lampes à incandescence.

Nous connaissons tous le grand pas que vient de faire l'industrie dans cette voie, un pas que nous considérons comme le premier vers la rationalisation européenne. Mais la supériorité américaine, les souffrances de notre Europe balkanisée nous mettent en face de ce problème : « Attendrons-nous, en nous empêchant les uns les autres de travailler, l'instant où ce continent, qui était jusqu'alors le centre

de toute civilisation et de toute culture, sera repoussé au deuxième rang du développement de l'humanité ? L'histoire nous apprend que ceci ne signifie pas seulement la chute au deuxième rang, mais plus que cela : une décadence, à l'exemple de Carthage, pour ne citer que l'histoire ancienne.

Toutefois, si l'Europe tout entière travaille avec une volonté ferme dans le but de reconquérir sa position, il ne faut pas oublier non plus que la base de toute culture et de toute civilisation, c'est la base économique. Or, le sort de l'économie dépend de la question de la *rationalisation*. Le grand progrès de demain, c'est la rationalisation de l'Europe.

Henri Ford a parlé de l'Amérique, dans un nouveau livre intitulé : *Le Grand Aujourd'hui et le plus Grand Demain*. Pour l'Europe, on pourrait peut-être dire : « Le terrible hier, le plus heureux demain. » L'Europe souffre et la plus grande souffrance pour les pays à change ébranlé est la ruine des classes moyennes, l'incertitude des valeurs que chacun a entre les mains. Tous ces phénomènes se produisent dans les pays qui ont connu le phénomène de l'inflation. D'autre part, les pays à change stabilisé en Europe souffrent du chômage. Il y a même comme un transport ou une contagion du chômage. Pendant la lutte de la Ruhr, l'Allemagne en souffrait. Après cette lutte, l'Angleterre en a été atteinte. A présent, surtout après la stabilisation du franc, cette maladie reviendra sur le continent. Néanmoins, la voie du développement des nations européennes mène, s'il n'y a pas d'empêchements politiques, vers un avenir plus heureux. A cause des ravages exercés par la grande guerre, le nombre de ceux qui viendront accroître la main-d'œuvre pendant les quatre années à partir de 1928 sera considérablement réduit. Le chômage diminuera, la demande de la main-d'œuvre sera plus grande, l'offre sera plus restreinte. De cette manière, la situation du travail européen s'améliorera et se rapprochera, en quelque sorte, de celle qui existe en Amérique.

Or, c'est justement cette situation qui a poussé le Nouveau-Monde vers son développement merveilleux. Ce mouvement ne semble pas devoir n'être que provisoire. L'humanité arrive peut-être à un carrefour décisif. La loi cruelle de Malthus, qui gouvernait le développement de l'humanité, semble perdre de sa force et même se transformer dans la forme contraire. Dans toutes les nations, le chiffre des nouveaux nés s'est réduit. Si cela continue, nous subirons les mêmes effets qu'en Amérique : moins de bras nouveaux et d'autant plus de demandes portant sur le produit de leur travail.

Cet état de choses correspond à un accroissement de valeur de la main-d'œuvre.

Il y a plus : jadis, la population s'accroissait plus vite que la quantité de pain qu'on pouvait mettre à sa disposition ; maintenant, le pain croît plus vite que l'homme. La valeur réduite des produits agricoles, par comparaison aux produits industriels, montre que l'agriculture du monde entier est devenue plus productive.

En Amérique, on produit, à présent, sur la même superficie cultivée, 40 % de plus de vivres qu'en 1900.

En Allemagne, on a fait dans ce domaine des progrès considérables. J'ai déjà parlé deux fois de l'industrie de l'azote, qui est une des industries libératrices de l'humanité.

Nous remplaçons le sol, qui autrefois nous manquait, par la lignite et l'air, et toutes les autres nations nous suivront dans cette voie. Il ne s'agira alors que de la répartition rationnelle du travail et de la consommation.

Il faut signaler aussi que les forces mécaniques qui sont à la disposition de l'humanité s'accroissent énormément. La production du charbon a augmenté, par comparaison avant guerre, de 10 %. Mais l'humanité a si bien appris à utiliser ce charbon, que nous en avons encore un excédent de 10 %.

Ajoutons à cela une augmentation de 11 % en ce qui concerne le pétrole et 4 % pour la force motrice de l'eau. Je vous citerai un exemple bien américain :

Henri Ford a, dans un délai de vingt ans, mis, par sa production d'automobiles, à la disposition de l'humanité deux fois plus de chevaux mécaniques qu'il n'existe de chevaux vivants sur la terre.

Enfin, la productivité du travail humain a une tendance à croître constamment.

Exprimée en valeur or, une heure de travail d'un Allemand coûte trois fois plus que celle d'un Russe d'aujourd'hui ; une heure de travail d'un Américain est, en dollars, trois fois plus élevée que l'heure de travail d'un Allemand.

Les Américains ayant augmenté la productivité de leur travail national, les heures de labeur ont pu être réduites lentement, mais constamment.

La meilleure utilisation du travail pendant un temps réduit, grâce à la meilleure organisation, c'est le grand progrès de l'industrie moderne.

J'ajouterai quelques mots sur le développement social :

Toute grande évolution dans l'histoire est toujours issue des pauvres, de tous ceux qui sont dans l'ombre et qui ont le désir d'avoir un peu plus de soleil. Le grand développement du monde se poursuit de l'économie privée vers l'économie des nations, dirigées par la volonté du progrès général et surtout du progrès social.

En Amérique, nous voyons une lutte étrange pour la rationalisation et contre l'individualisme, sous le nom de lutte contre le gaspillage dans les industries. En réalité, c'est une lutte pour la rationalisation dans les entreprises sous un certain contrôle et sous une certaine direction publique.

La même chose s'est produite en Angleterre.

Vous savez que le Gouvernement conservateur a accepté le projet de rationalisation des gisements de charbon pour la Ruhr. Toute l'électricité du Royaume-Uni serait concentrée dans un seul réseau

public. Nous voyons là les premières tentatives d'une économie publique internationale. Mais jusqu'à présent, c'est très peu compris.

Mesdames et Messieurs, un jour, le problème se posera sous une autre forme ; un jour, on ne demandera plus si l'on s'entendra entre les nations, mais comment se fera l'entente et qui la réalisera ?

De grandes questions se poseront alors et on élaborera une politique économique. Cette politique écartera toutes les objections qu'on entend dans les discussions superficielles, sur la Paneurope et l'Union politique européenne.

Le problème de la *rationalisation* du travail européen se posera comme une condition préliminaire d'une collaboration intentionnelle des économies de ce monde. La question de savoir quel est le taux de douane qui doit frapper les bas de laine importés de France en Allemagne, ou les jarretières importées d'Allemagne en France, ou même la question de savoir de combien il faut augmenter le prix des pierres à paver de Suède, ou des boutons de noix italiens ne sera plus à l'ordre du jour ; mais on se demandera comment il faut utiliser les réserves de charbon que possède l'Europe et les forces hydro-électriques en exploitant les régions industrielles selon un plan rationnel.

Ce jour viendra, quand les régions économiques seront organisées selon les conditions naturelles qui peuvent être tracées de telle ou telle manière. Alors on verra tomber les barrières qui empêchent l'échange libre de la main-d'œuvre qualifiée et on s'apercevra que les dépenses en armements ne seront pas plus nécessaires en Europe que sur le territoire des États-Unis. Ce territoire, aussi grand que celui de l'Europe, sait se contenter d'un quarantième de la force militaire que l'Europe juge nécessaire.

Mais le danger le plus grand ne réside pas dans les poteaux de frontière qui séparent les nations.

Il est dans les frontières érigées d'une façon quasi inébranlable, dans les cerveaux d'un grand nombre d'hommes.

A ce point de vue, il faut se méfier des meilleurs discours, même lorsqu'ils sont empreints de bonne volonté, mais on doit avoir confiance dans l'action des forces économiques, qui amèneront les nations à coopérer pour sauvegarder leurs intérêts les plus immédiats.

J'avais à vous parler de la rationalisation des entreprises. Je me suis efforcé de démontrer que cette rationalisation était nécessaire et que la meilleure rationalisation est celle des cerveaux qui précédera la rationalisation de l'Europe entière. Quant aux méthodes, pour y parvenir, il n'y a pas de secret.

Nous avons offert la collaboration économique et nous sommes disposés à échanger avec vous toutes les expériences que, vous et nous, aurons faites sur l'organisation d'une production plus rationnelle.

M. Lloyd George expliquait à Gênes que l'idée d'une conférence mondiale lui était venue pendant la guerre. À cette époque, les ministres alliés se réunissaient, de temps en temps, pour discuter avec les meil-

leurs ingénieurs sur les meilleurs moyens de destruction du corps humain.

Les mêmes moyens pourraient avoir les mêmes effets si les meilleures cervelles des nations coopéraient au progrès économique.

Le fait, après tout, qu'un économiste allemand a eu la chance de discuter devant vous la question de l'organisation des entreprises et celle de la coopération économique montre que le ferme désir de l'union se généralise parmi nos deux nations, nations qui sont certainement les plus aptes à coopérer au bonheur et au progrès de l'humanité.



Après que M. le Docteur Julius Hirsch eut achevé sa conférence, et que les applaudissements nourris qui l'ont saluée se furent apaisés, le Président, M. Ernest Mercier a terminé la réunion en prononçant les quelques mots suivants :

MONSIEUR LE MINISTRE,

Vous pouvez constater, aux chaleureux applaudissements qui viennent à peine de s'éteindre, que vos paroles, que votre pensée ont été parfaitement comprises et appréciées. Ces applaudissements vous apportent les remerciements éloquents de votre auditoire, permettez-moi d'y joindre les miens en toute sincérité.

Vous avez accompli un véritable tour de force, car vous présentant ici pour la première fois, devant un auditoire qui ne vous connaissait que de nom et qui aurait pu légitimement concevoir quelque prévention contre vos idées, vous avez pu parler pendant près de deux heures sans lasser l'attention un instant. Vous avez cependant traité des sujets délicats et ardu, toujours sérieux, parfois sévères, et même, à certains moments, des sujets douloureux à votre cœur d'Allemand. Vous l'avez fait avec mesure, vous l'avez fait avec courage, avec bonne grâce, en conservant le sourire, et laissez-moi vous dire que chacun ici s'y est montré particulièrement sensible.

MESDAMES, MESSIEURS,

Je ne voudrais pas que nous nous séparions sans avoir essayé de tirer, avec vous, quelques-unes des leçons qui, pour nous, se dégagent lumineusement de la conférence de M. le Dr Julius Hirsch.

Il nous a apporté ici, très simplement et très franchement, le fruit des expériences, parfois cruelles, de son pays au cours d'une série de crises inouïes. Ces expériences ont mis au grand jour quelques conclusions très simples, qui gardent toute leur valeur pour nous et pour notre propre pays, dans les circonstances difficiles que nous traversons.

Première conclusion.

Première conclusion sur laquelle vous me permettrez d'insister avec toute la force de ma conviction.

Aucun effort fécond de rétablissement n'est possible sans avoir, au préalable, stabilisé la monnaie, avec tout ce qu'une telle opération comporte d'efforts coordonnés, méthodiques, de sacrifices raisonnés et d'énergie volontaire.

Deuxième conclusion.

Il n'y a pas de difficultés, si formidables soient-elles, dont un grand pays ne puisse venir à bout à force de travail, surtout s'il joint à la ténacité dans l'effort un sens moderne de l'organisation.

Troisième conclusion.

Tout le progrès social et tout le progrès moral sont conditionnés par le développement de la prospérité économique, et cette prospérité elle-même exige l'abandon des vieux égoïsmes routiniers, des méthodes dites individualistes, et l'adoption des principes modernes et féconds de l'association de la *rationalisation*, pour parler comme nos voisins de l'Est ; elle exige également la bonne entente intelligente et équitable entre les employeurs et les employés, entre les patrons et les ouvriers.

Il ne m'est pas indifférent de constater ici que ces principes nous les avons adoptés, il y a presque un an déjà, comme bases du « redressement français », bien des mois avant de connaître l'effort entrepris par l'Allemagne sous l'inspiration de l'exemple américain.

Je ne veux pas poursuivre plus longtemps. Je préfère que votre esprit s'arrête seulement sur les points les plus saillants, les plus essentiels, et d'ailleurs je crois que vous êtes arrivés à l'extrême limite de votre capacité auditive et qu'il y aurait cruauté à vous retenir plus longtemps. Permettez-moi cependant de constater ici qu'une autre conclusion encore se dégage de l'ensemble de cette réunion et de l'atmosphère même dans laquelle elle s'est déroulée.

Vous avez constaté, Monsieur le Ministre, et vous pourrez redire en Allemagne, qu'il est possible à un Allemand, à un ancien ministre du Reich, pourvu qu'il fût comme vous animé d'un esprit loyal, de venir à Paris et d'y parler librement devant une assemblée de plusieurs centaines de Français appartenant à tous les éléments de l'élite de la nation. Vous avez vu cette assemblée, dont presque chaque membre a été meurtri par la guerre, a été frappé dans ses affections les plus directes, donner ici l'exemple de la tenue la plus parfaite, d'une courtoisie qui ne s'est pas démentie une seconde, et d'une compréhension pleine de tact, dont toute son attitude vous a donné la preuve.

Qu'il me soit permis de formuler le vœu que la même tenue, la même intelligence président aux conférences où seront débattus dans l'avenir les intérêts sacrés de nos pays, et que ces débats soient poursuivis avec la sincérité et la bonne foi sans lesquelles il n'est pas d'effort fécond, la sincérité et la bonne foi que cette assistance a reconnues dans vos paroles et qui vous ont acquis, après son estime, toute sa sympathie.

