

Robert Carmichael

par

lui-même

ROBERT CARMICHAEL



ROBERT CARMICHAEL

par lui-même

Préface de JEAN REY

« Au début de ma carrière, je considérais que l'industrie avait comme but principal le succès ; mais j'ai compris qu'elle est destinée à pourvoir aux besoins des hommes et à créer un monde nouveau. »

R. C. CARMICHAEL.

président de l'organisation professionnelle des industries du jute française et européenne.

(1900 - 1973)

Les éditions de Caux

Collaborateurs, parents et amis de Robert Carmichael ont voulu cet ouvrage et m'ont encouragé à en réunir les éléments. La plupart du temps, Robert Carmichael y porte lui-même son témoignage, dans le langage simple d'homme d'action qui était le sien.

Beaucoup d'amis, notamment Charles de Watteville, m'ont aidé à rassembler et ordonner ces documents. Certains ont rédigé d'importantes contributions. De nombreux souscripteurs ont aussi permis à ce livre de naître. Le meilleur remerciement que trouvera chacun sera de savoir que Robert Carmichael continuera ainsi à entraîner d'autres personnes dans le sillon tracé par sa vie.

Michel J. Sentis

ROBERT CARMICHAEL PAR LUI-MÊME

Copyright 1975 by Mme Robert Carmichael et Michel J. Sentis

Préface

C'est avec émotion que tous ceux qui ont connu Robert Carmichael liront les pages qui lui ont été consacrées par ses proches et ses amis.

Il serait difficile d'y ajouter quelque chose. Sinon, peut-être, l'impression profonde qu'il faisait sur ceux qui ont eu le privilège de le rencontrer.

J'ai été l'un de ceux-là dans les dix dernières années de sa vie.

Personne ne m'a mieux fait saisir la force du Réarmement moral, tout ce qu'il y a de valeur spirituelle, d'énergie morale et de compréhension du monde dans le grand mouvement suscité par Frank Buchman.

Robert Carmichael en a été un des meilleurs représentants. Un entretien avec lui était toujours chargé de pensée et de foi ; son regard pénétrant, sa voix au timbre si musical, sa profonde conviction impressionnaient ; on en sortait toujours fortifié.

Tous ceux qui l'ont approché conservent le souvenir de cette puissante personnalité qui, par-delà la mort, continue à éclairer notre route et à nous aider à vivre et à combattre.

JEAN REY

*ancien président de la Commission
des Communautés européennes*

Regard en arrière

*Un document
de Mme Carmichael*

Crois-tu que nous pourrions jamais raconter tout ce que nous avons vécu ?

— Je ne sais pas rédiger... Mais je voudrais montrer comment Dieu s'y est pris avec un homme comme moi, très ordinaire, sans examens, avec peu de culture, avec un caractère difficile, pour le changer profondément et s'en servir afin de retourner la pensée de beaucoup de gens et les aider à accomplir leur véritable destin.

— Est-ce que ce devrait être un livre sérieux destiné à tes collègues industriels ?

— Pas du tout. Il devrait les intéresser bien sûr, mais aussi leurs femmes et leurs enfants... Dieu à tant d'humour, il m'a rattrapé à tant de tournants. Tout commence dès qu'on Lui dit « oui » sans réserve. Je voudrais que les faits soient exacts, mes erreurs non dissimulées...

Ce dialogue entre Robert Carmichael et sa femme trouve tout naturellement sa place en tête du présent ouvrage.

Robert Carmichael avait travaillé avec un soin méticuleux à rassembler des documents,

à commencer la rédaction d'éléments de souvenirs pour un livre que la mort l'empêcha d'écrire.

C'est au travers de ces documents, de ces textes que nous le laisserons parler.

Quelques mois avant sa mort, lui et sa femme Hélène, entourés de leurs enfants, petits-enfants et de nombreux amis, fêtaient leurs noces d'or. A cette occasion il nous parla de sa vie.

*A l'issue d'un dîner à
Boulogne-sur-Seine, le
7 octobre 1972*

La maladie que j'ai eue m'a contraint à faire peu de choses et m'a donné plus de liberté pour réfléchir. Elle m'a permis en particulier de revenir sur ma vie depuis ma tendre enfance et de revoir tout ce qui s'était passé au travers de nos cinquante années de vie commune.

En y repensant, j'ai partagé notre existence, à Hélène et à moi, en trois étapes.

LA PÉRIODE DE LA FAMILLE

La première a commencé à cheval sur le début du siècle. Nous sommes nés, en effet, de part et d'autre du changement de siècle. Cette première période a duré vingt-deux ans, jusqu'au moment de notre mariage. Elle a été avant tout la période de la famille.

Pour moi, elle s'est surtout passée autour de notre maison de famille à Ailly, dans la Somme. Chaque année nous passions nos vacances au Tréport, faisant la pêche à la crevette, jouant au tennis et au golf, menant une vie extrêmement joyeuse. Nous avions tant de plaisir, mes frères, sœurs, cousins et moi, à être ensemble. Mais — et c'est à mes yeux le plus important — nous avons surtout appris ce qu'était une famille et le rôle que celle-ci pouvait avoir dans un pays. Grâce à nos parents, nous avons découvert les bases

d'une certaine qualité de vie familiale, acquérant ainsi ce qui, tout au long de notre vie, a servi de fondement à notre réflexion sur les besoins essentiels de notre pays.

La première guerre mondiale marqua aussi cette période de moments pénibles. J'ai dû arrêter mes études à l'âge de seize ans. Hélène, de son côté, connaissait alors à Tours l'anxiété de savoir son père au front.

Mobilisé en 1920, j'ai fait deux ans de service militaire. J'étais officier à l'Armée du Rhin qui occupait l'Allemagne après l'armistice, quand j'ai soudain été atteint par la poliomyélite. Ce fut un grand choc pour moi : je me retrouvais complètement paralysé d'un côté. Mais ma maladie fut aussi une bénédiction extraordinaire car elle m'a donné l'occasion de rencontrer celle qui devait devenir ma femme. Celle-ci se trouvait en effet en Allemagne avec son père. Nous nous sommes connus et très rapidement, quelques mois seulement après mon rétablissement et mon retour du service militaire, nous nous sommes fiancés, puis mariés. Il y a aujourd'hui cinquante ans de cela.

L'INITIATION PROFESSIONNELLE

Nous abordons alors la deuxième période de notre existence, celle des vingt-cinq premières années de notre mariage. Ce fut d'abord pour moi une période de formation industrielle. Je n'avais pas fait d'études et c'est mon grand-père, alors à la tête de nos affaires familiales, qui m'a donné une formation exceptionnelle dans les trois dernières années de sa vie. Je me suis donc retrouvé fort jeune, au moment de sa mort, avec de lourdes responsabilités. J'avais à peine appris à les assumer quand a commencé une crise, que mes collègues de l'industrie du

jute — ou du moins les parents de certains d'entre eux — ont traversée non sans difficulté, crise la plus grave que le jute ait jamais connue.

Malgré cela, la vie à cette époque avait aussi ses moments d'insouciance. J'aimerais raconter ici une anecdote. Mon fils Alain est actuellement à la tête d'une affaire de dallage de ciment, la Société Chapsol, que j'ai été amené à créer. Notre industrie était le textile et je n'avais aucune raison de me mettre sur les bras une entreprise de ciment. Mais un jour est arrivé à Paris un Hollandais qui venait y fonder une affaire pour exploiter un brevet qu'il détenait. Les personnes susceptibles de constituer cette société avaient rendez-vous un matin pour un conseil.

Or, la veille au soir, ma femme et moi étions sortis avec des amis pour *faire la bombe*, comme nous disions à l'époque. Nous étions partis avec notre auto attelée d'une remorque ouverte et avions débarqué avec trois ou quatre ménages amis dans un petit restaurant à côté de la prison de la Santé. Après de nombreux apéritifs et un copieux dîner arrosé de vins variés, nous avons décidé d'aller à la sortie de l'Opéra ramasser un ménage d'amis qui n'avait pas pu participer à notre soirée. Lui, haut-fonctionnaire, avait dû assister à une représentation aux côtés du ministre de l'Intérieur. Le ministre sorti, nous les avons embarqués dans leur grande tenue de soirée, les messieurs montant dans la remorque, ma femme prenant le volant avec toutes les dames dans la voiture. Comme c'était en novembre et qu'il pleuvait, nous, les messieurs, nous sommes enveloppés dans de grandes couvertures

rouges avant de nous serrer dans cette remorque ouverte. Nous avons remonté dans cet équipage les Champs-Élysées et fait le tour de la place de l'Étoile.

Le lendemain, j'arrive à cette réunion pour la constitution de Chapsol. Le jeune Hollandais m'interpelle et me dit : « Paris est vraiment une ville extraordinaire. J'ai aperçu hier soir sur les Champs-Élysées un groupe original : des messieurs en tenue de soirée, enveloppés dans des couvertures rouges et entassés dans une remorque ! On ne voit cela qu'à Paris ! — Eh bien, c'était nous ! » lui ai-je avoué. Et nous avons fait affaire !...

Cette deuxième période de notre existence a été marquée bien entendu par la seconde guerre mondiale. Je suis parti en 1939 comme officier, puis ai assumé, à la tête de l'industrie textile, de lourdes et parfois périlleuses responsabilités. Hélène et moi avons dû vivre séparés pendant deux ans et quand est arrivée la fin de la guerre, nous nous sommes trouvés éloignés l'un de l'autre. Nous ne savions reconstruire ce qui s'était rompu entre nous, comme nous ne savions pas comment reconstruire les usines qui avaient dû être fermées faute de jute. Il nous fallait tout refaire.

LA PÉRIODE DE VIE INTENSE

C'est à ce moment-là — je crois que c'était la volonté de Dieu — que nous avons appris à connaître le Réarmement moral. C'est cela qui a marqué le début de cette troisième période de notre vie, qui s'est étendue sur les vingt-cinq dernières années. Je ne peux ici qu'évoquer quelques-unes des expériences qui ont rendu ces années passionnantes. Ce furent d'abord celles que nous avons faites avec nos ouvriers dans la société Chapsol.

Puis ce furent les réalisations qui ont marqué l'histoire de l'industrie textile et je regrette beaucoup que mon ami Maurice Mercier¹ ne soit plus là pour être avec nous ce soir. Enfin il y a eu les accords entre pays consommateurs et pays producteurs, que nous avons signés au sein de l'industrie du jute. Ce ne sont là que quelques têtes de chapitre.

Je voudrais seulement souhaiter à chacun de vous tous, et cela du fond du cœur, qu'il vous soit donné de vivre des années aussi intenses que celles que nous avons vécues pendant cette période car, derrière les réalisations, il y a la petite histoire qui a été pour Hélène et moi vraiment extraordinaire...

1. Voir page 28.

CHAPITRE 2

La famille, l'école, la première guerre mondiale

Sur les deux premières périodes que distinguait Robert Carmichael dans son existence, nous n'avons que peu de documents de lui. Mais il évoquait volontiers les débuts de sa vie ou de sa carrière quand il parlait aux jeunes que sa femme et lui rassemblaient fréquemment le soir autour d'eux. Un invité a gardé l'enregistrement de l'une de ces soirées.

Une soirée à Neuilly-sur-Seine en 1971

Ma famille est venue d'Ecosse. C'est en 1843 qu'un de mes ancêtres directs est arrivé de Dundee pour établir l'industrie du jute sur le continent européen.

DANS LA
GARDE ÉCOSSAISE
DU ROI

A vrai dire, au temps de Jeanne d'Arc, un Carmichael s'était déjà battu dans la Garde écossaise du roi de France ; il avait tué le Duc de Clarence à la bataille de Beaugé, qui terminait la guerre avec les Anglais.

Ce Carmichael avait deux fils. L'un est enterré dans la cathédrale d'Orléans sous le nom de Monseigneur de Saint-Michel. L'au-

tre, mauvais garçon, fut enfermé dans la forteresse du Mont-Saint-Michel ; il s'en évada avec deux camarades ; ils prirent un bateau à Saint-Malo et regagnèrent l'Ecosse. Là, ce Carmichael tenta d'assassiner l'évêque de Saint-Andrews, mais le manqua. Il fut à nouveau jeté en prison ; il se trouva dans la même cellule que John Knox ; de ce moment-là, les Carmichael sont devenus protestants.

Mais cela, c'est de la vieille histoire...

NÉ DANS LE TEXTILE

L'histoire plus récente commence, comme je l'ai dit, avec le jute qui constituait l'activité de ma famille en Ecosse. James Carmichael fut envoyé pour établir une filature en France ; il ouvrit une toute petite usine à côté d'Amiens, dans la Somme¹.

Quant à ma mère, née Seydoux, elle venait d'une vieille famille d'industriels de la laine, installés près du Cateau, dans le Nord de la France.

Je suis donc né dans le textile, j'ai vécu dans le textile, si je puis dire.

SURPRIS EN ANGLE- TERRE PAR LA GUERRE

Lors de ma naissance en 1900, nous habitons, à neuf kilomètres d'Amiens, le petit village d'Ailly où se trouvait notre usine. C'est là que s'est passée ma jeunesse. J'allais au lycée à Amiens ; pendant un temps, on m'y conduisait, car mon père, étant président de la Chambre de Commerce d'Amiens, avait acheté une voiture.

Au moment de la guerre de 1914, j'avais

1. Le père de Robert Carmichael était James-Henri, 1875-1956 ; sa mère, Madeleine Seydoux, 1877-1939.

à peine plus de treize ans. Au début de l'été, mon père m'avait emmené dans l'île de Wight pour me faire apprendre l'anglais. Il trouva le moyen de m'y déposer le jour de la déclaration de guerre, sans se douter du tout de la tournure qu'allaient prendre les événements. De ce fait, je fus bloqué dans l'île pendant deux mois et demi, car aucun étranger n'était autorisé à traverser le port de guerre de Portsmouth. J'ai ainsi assisté à l'extraordinaire spectacle que fut la sortie de la Home Fleet quittant son mouillage à la déclaration de guerre.

Je pus finalement quitter l'île de Wight grâce à l'intervention de notre ambassadeur à Londres, qui était un de mes oncles. Il s'agissait de M. Paul Cambon, dont le frère Jules occupait alors le même poste à Berlin.

Ce séjour en Angleterre fut du reste l'unique occasion que j'eus d'apprendre un peu l'anglais. Il faut croire que c'est mon sang écossais qui m'a permis d'arriver quand même à me débrouiller à peu près dans cette langue.

Comme nous étions en guerre, je devais utiliser ma bicyclette pour aller au lycée à Amiens ; il fallait faire neuf kilomètres le matin, de même le soir, par tous les temps. Je fis cela deux ans de suite, puis ma famille me mit en pension à Amiens. J'étais extrêmement mauvais élève. Je passais mes examens tout juste à la limite indispensable pour ne pas être obligé de redoubler. J'avais toujours des notes minables. Mon père et ma mère ont passé plus tard à ma femme mes bulletins de notes, ainsi qu'à mes enfants ; ils savent que ce n'était pas brillant. Je suis tout de même arrivé à passer mon premier bachot en 1917.

J'étais en cours d'études quand commença la grande offensive allemande de mars 1918. Le front qui allait alors depuis la Mer du Nord jusqu'à la Suisse fut complètement bousculé par les Allemands, dont l'offensive principale porta sur la Somme. Le jour de Pâques, Amiens fut évacué. Notre usine fut maintenue en activité parce qu'elle travaillait entièrement pour la guerre, fabriquant des sacs à terre ; notre village resta complètement isolé sur le front de la Somme.

EMPORTÉ PAR LA TOURMENTE

Nous avons vécu des moments assez dramatiques. Mon père était à son poste à la tête de l'usine et tenait à rester sur place. Il avait été réformé, mais, comme président de la Chambre de Commerce, il portait de très lourdes responsabilités. Il était au fond de son lit atteint des oreillons quand arriva l'ordre d'évacuation d'Amiens. Mon père nous dit : « Il faut que vous partiez. » Il me confia la responsabilité de la famille, c'est-à-dire de ma mère, de mon frère et de mes cinq sœurs. Ma sœur Hélène, alors âgée de quinze ans, n'avait jamais tenu le volant d'une voiture ; je l'ai emmenée sur la route pour lui apprendre à conduire en une heure, et elle est partie avec une énorme voiture chargée de la moitié de la famille. Je conduisais l'autre moitié.

Nous nous sommes réfugiés dans la villa que nous possédions au bord de la mer, au Tréport. Presque en même temps que nous y est arrivé quelqu'un à motocyclette, pour nous dire que l'ordre était venu de mobiliser tous les jeunes qui se trouvaient dans le département de la Somme, afin de leur éviter d'être pris par les Allemands. Je n'étais plus dans la Somme, mais j'ai eu la conviction de rejoindre les jeunes ouvriers de l'usine qui

allaient être mobilisés. Laissant donc ma mère, mon frère et mes sœurs au Tréport, je suis reparti pour Ailly.

Nous avons été rassemblés en vue de notre évacuation dans la région de Cempuis à côté de Beauvais, mais rien n'y était prévu pour nous accueillir. Nous nous sommes logés tant bien que mal dans des granges, partageant la paille avec des dragons. La nuit, les dragons s'amusaient à tuer à coups de sabre les rats qui circulaient autour de nous.

Deux jours après notre arrivée, une auto chirurgicale est venue s'installer juste à côté de nous. C'était le seul centre opératoire qui restait encore en état dans toute cette bataille de la Somme, le service sanitaire ayant été complètement désorganisé. Cette ambulance chirurgicale avait perdu un très grand nombre du personnel qui aurait dû la servir. On vint donc vers nous pour demander des volontaires. Les ouvriers de notre usine et moi nous sommes concertés et nous nous sommes proposés.

CES ÉVÉNEMENTS
M'ONT MARQUÉ POUR
LA VIE

Nous avons assisté aux drames les plus effarants. Les blessés arrivaient avec des blessures datant de trois ou quatre jours. De plus, on venait de voir apparaître l'hypérite, c'est-à-dire les gaz. J'ai vu des médecins pleurer d'impuissance devant les atteintes de cette arme qu'ils ne savaient pas comment traiter. Mon travail consistait à nettoyer les blessés à leur arrivée et à transporter les jambes et les bras coupés, car ce centre chirurgical ne faisait que les amputations, les autres cas étant évacués plus loin.

Cela ne dura que huit jours. Mais nous étions au mois d'avril, il faisait un froid noir, nous n'avions pas de couvertures — il y en

avait tout juste pour les blessés et encore beaucoup d'entre eux n'en avaient pas — et il n'y avait pas de nourriture. Nous vivions entièrement de café, que nous avions à profusion, mais nous n'avions pratiquement rien à manger.

Au bout de huit jours, des territoriaux étant arrivés pour nous remplacer, le médecin-chef nous renvoya dans nos foyers.

Je suis arrivé au Tréport par une nuit d'orage épouvantable, à une heure du matin. J'ai cogné à la porte pendant je ne sais combien de temps, et c'est finalement ma sœur Hélène qui vint me répondre. Je suis tombé comme une masse dans un lit et j'ai dormi pendant trente-six heures à la grande inquiétude de ma famille.

Le choc avait été si violent que j'ai perdu la mémoire de tout ce qui s'était passé auparavant. Beaucoup d'incidents de ma jeunesse ne me sont revenus que par le récit que l'on m'en fit plus tard.

J'ai eu les deux côtés de la tête complètement blancs pendant vingt-quatre heures. Ces événements m'ont marqué pour la vie.

YOU ARE SCOTCH...

Comme l'épidémie d'oreillons avait gagné Le Tréport et que ma présence n'y était pas nécessaire, je suis parti rejoindre mon père resté seul à Ailly. Pendant les deux mois ou deux mois et demi qui suivirent l'offensive allemande, j'ai cherché à l'aider de mon mieux. J'allais en particulier quérir la paie des ouvriers à quarante kilomètres puisque tout était évacué. Nous faisons ce que nous pouvions pour que l'usine puisse continuer à fonctionner.

Nous logions à ce moment-là des Ecossais

dans le village. Un jour où je parcourais la rue principale en retournant de l'usine à la maison, un officier écossais me rattrapa et me tapa sur l'épaule en me disant : « You are Scotch ! » (Vous êtes écossais !) Je lui ai répondu : « Oui... J'ai des ancêtres écossais. » Il a repris : « Of course, you are Scotch ! (Bien sûr, vous êtes écossais !) — Mais pourquoi dites-vous cela ? — Parce que vous fermez le kilt ! » Il voulait parler du mouvement que font les Écossais avec la jambe droite pour empêcher leur kilt de s'ouvrir. Bien que personne dans ma famille n'ait depuis trois générations porté le kilt, il semble que je continuais à faire le mouvement en marchant, tout comme mes fils le font encore...

DÉBROUILLE-TOI...

En juillet 1918, l'offensive de Foch bouscula les lignes allemandes. Le 11 novembre, quatre mois plus tard, l'armistice était signé. Je m'en souviendrai toujours. Dans notre petit village, nous avons fait immédiatement d'immenses feux de joie. Puis mon père m'a pris à part un moment pour me dire : « Ecoute, la guerre est finie, il faut que tu ailles à Paris et que tu reprennes tes études. Débrouille-toi pour te trouver une école. » C'était le 11 novembre ; tous les examens étaient terminés depuis longtemps. Je suis arrivé le soir même à Paris et n'ai trouvé qu'une seule école prête à me prendre, celle des Hautes Etudes commerciales. On y acceptait des auditeurs qui pouvaient suivre les cours, mais ne pouvaient obtenir le diplôme.

Je suis donc entré à H.E.C. Ma vie prit un tournant, car j'ai réellement décidé de me mettre au travail pour tenter de rattraper tout ce que je n'avais pas appris pendant les nombreuses années où je n'avais rien fait.

Mais, au bout d'un an, mon grand-père me pria de venir le rejoindre dans les affaires.

Je vivais alors chez lui, rue Saint-Florentin, près de la place de la Concorde. Il dirigeait toute la partie commerciale et financière de nos établissements à Paris. Il se sentait vieillir et, très fatigué, il avait besoin d'aide. Mais, au bout de six mois, le 17 mars 1920, je dus partir pour mon service militaire. C'était un autre épisode qui commençait.

CAPORAL D'ORDINAIRE

En ce temps-là, le service militaire était de deux ans. J'ai commencé comme simple soldat au 72^e Régiment d'Infanterie à Amiens. Au bout d'un an, j'étais sergent. Je garde le meilleur souvenir du temps où j'étais « caporal d'ordinaire ». Je connaissais bien la région, j'avais à ma disposition le fourgon de la compagnie, je partais à quatre heures du matin et, à la fin du marché d'Amiens, je me faisais donner tout ce qui restait. Notre compagnie était la mieux ravitaillée de tout le régiment ; tout le monde venait voir comment chez nous l'ordinaire était toujours meilleur qu'ailleurs ! Je dois dire que j'ai beaucoup profité de mon service militaire.

Puis j'ai passé six mois à l'Ecole militaire de Saint-Cyr pour suivre les cours d'officier de réserve. J'avais trouvé le moyen de me mettre dans l'équipe d'aviron. Tous les jeudis matin, nous allions faire de l'entraînement sur le Grand Canal du parc de Versailles, avec un capitaine chargé de nous préparer à affronter l'Ecole polytechnique. Tout à coup, les élèves de cette Ecole apprirent qu'il y avait un officier de réserve dans l'équipe adverse et on m'a informé que je n'aurais pas le droit de concourir pour la compétition entre les deux Ecoles.

A MAYENCE

Un autre jeune officier et moi, étant sortis tous deux dans un très bon rang et ayant le droit de choisir notre régiment, avions opté pour Mayence. L'armée française occupait la Rhénanie depuis la fin de la guerre et Mayence était la grande garnison où se retrouvaient un millier d'officiers vivant dans un faste incomparable. Notre arrivée à Mayence causa un affreux désespoir à toutes les mères catholiques ayant des filles à marier... Mon camarade était séminariste et, moi, j'étais protestant !

Nous y menions une vie facile. L'argent n'avait plus de valeur. Quand nous avions changé notre solde, nous pouvions le lendemain acheter des fourrures, des souliers ou tout ce que nous voulions. Nous vivions entre nous, sans contact avec les Allemands.

UNE PARALYSIE...

Nous étions logés chez l'habitant. Brusquement, un matin, comme je me levais à six heures pour monter à cheval, je suis tombé raide, avec tout le côté paralysé. Une heure plus tard, mon ordonnance m'a retrouvé et on m'a transporté à l'hôpital. Il s'agissait d'une « encéphalite léthargique », on appelle cela aujourd'hui la « polio ». Pendant dix à quinze jours, j'ai été entre la vie et la mort. Puis, petit à petit, on m'a fait récupérer l'usage de mes muscles, en fait, de tous, sauf deux.

... PROVIDENTIELLE

C'est là, qu'étant exempt de service, j'ai fait la connaissance de mon épouse. Fille unique d'un colonel, elle appartenait à une famille d'officiers. Son père commandait un régiment de Cavalerie à Mayence.

Après une convalescence qui dura quatre mois, j'ai été démobilisé en février 1922

et je suis rentré à Paris reprendre le travail auprès de mon grand-père. Je n'avais aucune intention spéciale à l'égard de celle qui allait devenir mon épouse, ni elle à mon égard. Cependant, nous avons correspondu. Puis, ce qui devait arriver est arrivé et, en mai, nous nous sommes fiancés.

Quand j'ai voulu aller à Tours la rejoindre afin de faire ma demande officielle, j'ai sollicité de mon grand-père la permission de partir le samedi par le train de onze heures. Il m'a répondu fermement : « Mon garçon, l'heure, c'est l'heure. On ne sort pas du bureau avant midi. Tu prendras le train du soir. » Ma fiancée a eu beaucoup de mal à « avaler cela ». C'est vous dire comment on était élevé en ce temps-là.

Nous nous sommes mariés en octobre 1922.

Robert Carmichael rappelle l'atmosphère qui était celle de sa famille et jette une lumière sur le caractère de ce grand-père dont lui, comme beaucoup d'autres dans l'industrie, avait un peu peur.

*La même soirée à
Neuilly*

MON GRAND-PÈRE

Notre famille était très protestante. Beaucoup des synodes de France se sont tenus pendant longtemps chez nous. On menait une vie réglée. Mon père, par exemple, descendait tous les jours à l'usine à cinq heures et demie du matin. Il était là avant qui que ce soit. Mon grand-père arrivait au bureau toujours avant le personnel. Il y avait des règles extrêmement strictes que l'on respectait scrupuleusement. Ce n'était pas toujours facile. Mais ces années passées avec mon grand-père, où j'ai vécu à Paris avec lui, furent pour moi une excellente école.

Il avait fait énormément pour l'industrie textile française. Il avait créé l'Union textile. Toutes les organisations patronales étaient dues à son initiative, le Syndicat du Jute aussi. J'ai été le premier qui ait pu résister à ses violences, parce que je crois qu'il en avait abandonné une partie devant la nécessité où il se trouvait de devoir s'entendre avec moi.

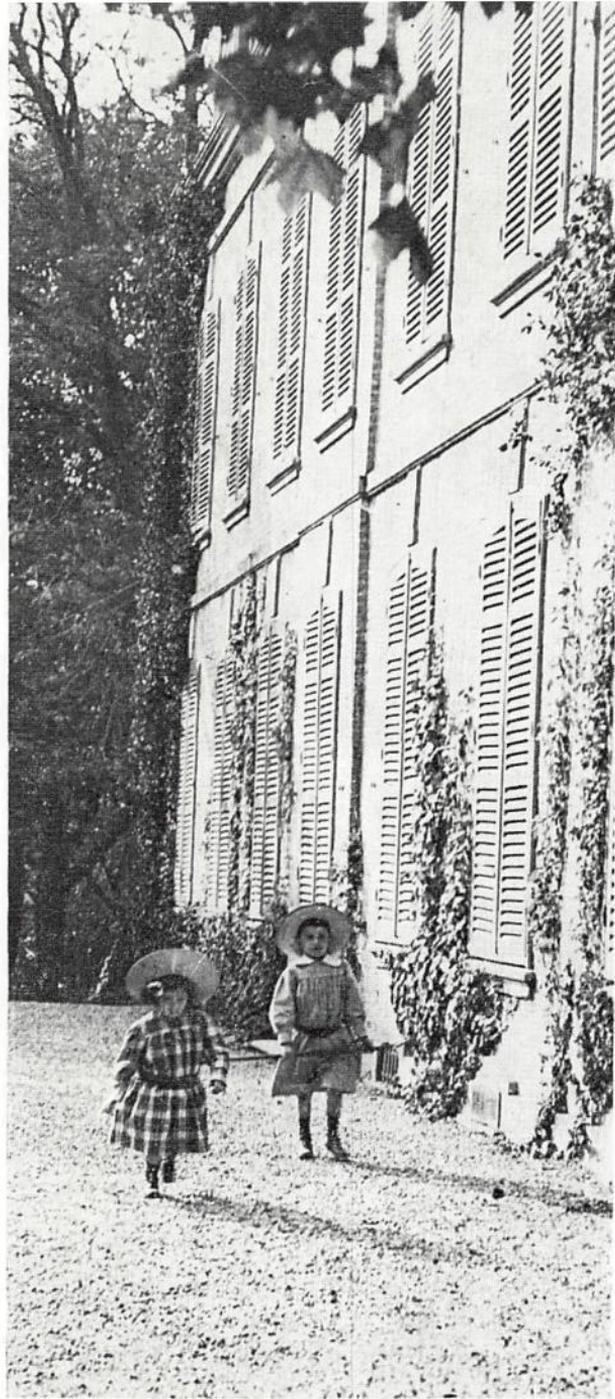
Il lisait tous les journaux de langue française et de langue anglaise. Quand j'allais dans sa chambre à six heures du matin, il y avait toujours un amoncellement à côté de son lit de tout ce qu'il avait lu pendant la nuit. Il était au courant de tout.

Il avait une qualité que beaucoup devraient avoir dans le monde industriel : il pensait important d'entretenir des relations avec des jeunes, de façon à pouvoir les former pour qu'ils deviennent les dirigeants du pays. Beaucoup des responsables qui sont aujourd'hui à la tête de la vie économique française, mon grand-père les avait dépistés et les recevait chez lui pour les former. Tous ces hommes avaient pour lui beaucoup de reconnaissance et celle-ci a été reportée sur moi. Ce fut un élément très important dans tout ce qui devait m'arriver plus tard.



Robert Carmichael se retrouve à Dundee, au pays d'où partit son arrière-grand-père, en 1843, pour créer en France une filature et un tissage de jute. *En bas* : Le jeune Robert avec son père James-Henri et sa mère, née Madeleine Seydoux.





Dans le jardin de
la maison familiale
à Ailly-sur-Somme,
aux côtés de sa sœur
Hélène.

Ci-contre : En 1922,
avec sa fiancée,
Hélène Schneider.





Un jeune officier arrive à Mayence pour rejoindre les forces d'occupation. C'est là qu'il sera frappé par la maladie, c'est là qu'il fera la connaissance de celle qui deviendra sa femme.

En vacances, dans les Alpes.



Les affaires, le front populaire, la seconde guerre mondiale

Avec sa démobilisation en février 1922 et son mariage en octobre de la même année, s'ouvre pour Robert Carmichael ce qu'il a appelé la deuxième période de son existence, celle qui devait le conduire jusqu'à la fin de la seconde guerre mondiale.

De cette période, Robert Carmichael nous a seulement laissé le récit suivant enregistré chez lui, bien partiel d'ailleurs. L'aurait-il relu, il en aurait immédiatement relevé les lacunes ; par exemple, il ne nous dit pas que sa famille se composait de deux filles et de deux garçons. Mais laissons parler Robert Carmichael.

*Enregistré au cours
d'une soirée à
Neuilly-sur-Seine
en 1971*

A ma démobilisation, j'ai rejoint mon grand-père et les Etablissements Carmichael. Je suis devenu associé, puis gérant de notre affaire familiale en 1923. Je venais d'avoir vingt-deux ans.

Nous étions trois gérants ; j'avais les mêmes pouvoirs que mon père et que mon grand-père. Ce dernier et moi, nous nous occupions, au bureau de Paris, de toutes les questions financières, des achats de matières

LE DESTIN PRÉCIPITE
LES RESPONSABILITÉS

et de toute la partie commerciale. Mon grand-père n'avait jamais formé mon père à ces questions, d'abord parce qu'il était très autoritaire et aussi parce que mon père demeurait à l'usine pour en assurer la marche.

Je suis ainsi resté trois ans aux côtés de mon grand-père et j'ai beaucoup appris de lui. Ce fut heureux car je devais le perdre en 1925.

Mon père est alors venu à notre bureau de Paris. Il a voulu essayer de se mettre au courant de la marche financière et commerciale de nos affaires. Mais au bout de quinze jours, il en a été complètement dégoûté. Il faut dire que la période était particulièrement difficile ; il y avait une fluctuation constante des changes et les approvisionnements en matières étaient souvent problématiques. Il était habitué à étudier des « projets », c'est ce que l'on faisait alors dans la gestion de l'usine ; on étudiait les « projets » pendant six mois ou un an, puis on décidait de commander les machines. Or, il me voyait décrocher le téléphone et passer des ordres de jute pour des milliers et des milliers de francs, puis appeler Londres afin d'avoir le cours des changes dont le marché était alors libre. Il m'a dit : « Je ne pourrai jamais m'y faire ! Je retourne à Ailly. » Je dois avouer que je n'ai pas beaucoup essayé de le dissuader car sa présence m'aurait plutôt compliqué la vie au milieu des difficultés du moment.

C'est ainsi que je me suis retrouvé responsable de la partie financière et administrative de l'affaire, en fait la plus importante. C'est une situation dangereuse que de se retrouver ainsi face à son père, car nous étions tous les deux seuls au sein de l'affaire.

FACE A LA
GRANDE CRISE
ÉCONOMIQUE

En 1931, l'industrie du jute est tombée dans un marasme épouvantable. En voyant la faillite d'une des plus grosses affaires de jute, j'ai pensé qu'il me fallait essayer d'organiser l'industrie pour qu'au lieu de nous combattre, nous cherchions au contraire à travailler ensemble. Je sentais la nécessité de trouver une unité pour sauver notre industrie car, si une entreprise était tombée en faillite, toutes les autres étaient aussi menacées de sauter. Il m'a fallu convaincre les gens et mener toute une action pour aboutir à un accord au sein de l'industrie donnant à chaque entreprise un contingent de production. Cela nous a permis de traverser la crise en marchant tant bien que mal. Nous avons ainsi sauvé toutes les affaires, y compris, en la reprenant, celle qui s'était effondrée. Cela a été un travail captivant d'organisation de l'industrie.

A 34 ANS, AU MILIEU
D'HOMMES DE 60

Ceci se passait entre 1930 et 1935. J'avais en fait agi avec les prérogatives de président de notre industrie, mais c'est seulement en 1935 que j'ai officiellement été nommé président. Je devenais également vice-président de l'Union textile.

Cette accession à ces positions, je la devais en partie aux circonstances : la mort de mon grand-père qui avait occupé ces postes, la formation que j'avais reçue de lui pour ces tâches et un certain nombre d'autres raisons. Mais j'aimerais faire deux aveux. D'une part, je ressentais fortement le handicap de n'avoir pas fait d'études ; d'autre part, j'avais un très fort complexe d'infériorité par suite de mon âge. Je n'avais que trente-quatre ans. Or, mon président, au moment où je lui ai succédé, en avait soixante-cinq. Le président de l'Union textile était dans les mêmes âges.

Pas un seul de mes collègues n'avait moins de soixante ans. Je me trouvais donc appelé à partager des responsabilités avec des hommes qui avaient le double de mon âge ; ce n'était pas commode.

Je me trouvais finalement comme une sorte d'arbitre au milieu d'eux. L'industrie du jute étant la plus petite au sein du Textile, on m'avait poussé à ce poste. De même que mon grand-père avait toujours pu arbitrer les conflits entre la laine, le coton, la soie, qui étaient les principales branches de notre secteur et avaient des intérêts opposés, je pouvais à mon tour jouer un rôle semblable.

PREMIER FACE A FACE A MATIGNON

J'occupais ce poste en 1936, au moment où M. Léon Blum, issu du Front populaire, devint président du Conseil. Il y avait des grèves partout. Les ouvriers se révoltaient contre les conditions qui leur étaient faites. Le 8 juin 1936, j'étais à la tête de l'industrie textile dans son ensemble pour siéger aux « Accords Matignon ».

J'avais en face de moi comme représentant des ouvriers de l'industrie textile, Maurice Mercier, de la Confédération générale du Travail, avec lequel nous nous sommes si souvent retrouvés pendant les vingt-cinq années suivantes¹.

1. Maurice Mercier (1907-1972) fut pendant la Résistance l'un des organisateurs clandestins de la C.G.T. ; il quitta cette organisation à la Libération pour participer à la création de Force Ouvrière (C.G.T.-F.O.), où il devint le secrétaire général de la Fédération du Textile. Au cours de ces pages on verra souvent réapparaître le nom de Mercier. Cette grande figure du syndicalisme français devait disparaître quelques mois avant Robert Carmichael.

Nous avons signé un accord qui donnait des avantages substantiels aux travailleurs. Leur révolte avait des raisons ; beaucoup d'entre eux étaient extrêmement mal payés, en particulier dans le Textile. Ce fut du reste pour moi une surprise de découvrir les faits, car Maurice Mercier m'a montré des feuilles de paie telles que je n'en avais jamais imaginé !

Nous avons pu faire un travail fort utile avec Maurice Mercier pour faire face à tous les problèmes de l'industrie textile. Bien que nous nous soyons opposés violemment jusqu'à la signature de l'accord, nous avons pu commencer à travailler ensemble pour tenter de diminuer les tensions qui existaient. Il s'établit entre nous une réelle confiance mutuelle ; un jour, il se trouvait dans l'impossibilité de venir à la réunion où il aurait dû siéger en face de moi ; il envoya ses adjoints et leur dit : « Ecoutez, vous pouvez y aller, vous n'y connaissez rien, mais cela n'a pas d'importance. Je suis absolument sûr que M. Carmichael ne fera absolument rien qui ne soit exact et correct. » J'appris cela plus tard. J'avoue que ce geste de confiance m'a beaucoup touché.

Telle était donc la situation dans laquelle nous étions au moment de la deuxième guerre.

A NOUVEAU SOUS L'UNIFORME

Le 26 août 1939, j'ai reçu mon ordre de mobilisation ; la guerre fut déclarée le 3 septembre.

J'étais officier de réserve, mais, en septembre 1932, j'avais décidé de prendre mes brevets d'Etat-Major. Je n'aimais pas les Allemands et je voulais être prêt à les affronter. Un de mes très bons cousins avait été

tué à la bataille de la Somme. Sa femme, quand elle avait appris que je devenais officier, m'avait remis la lame de son sabre pour que je m'en fasse faire une arme et que j'aie ainsi celle de son mari. Cela dépeint la violence des sentiments que nous éprouvions alors.

En plus de toutes mes activités, j'avais donc préparé l'Ecole de Guerre. Je l'avais fait au désespoir de ma pauvre épouse qui ne me voyait plus du tout. J'avais passé mes dimanches à rejoindre l'armée ici ou là, ou alors à faire du *Kriegsspiel* sur la table de la salle à manger.

LA DROLE DE GUERRE

Au moment de la mobilisation, j'ai donc laissé ma famille dans une petite maison que nous avions sur le bord de la Loire et je suis parti avec la 3^e Division de Cavalerie. Nous avons pris position en avant de la ligne Maginot. J'étais officier au 3^e Bureau, dit des opérations, ce qui m'intéressait beaucoup. Mais on s'installa dans « la drôle de guerre ». On ne faisait rien. On montait à cheval. Les deux armées étaient en face l'une de l'autre sans qu'un coup de fusil ne soit échangé. Je ne sais pas si l'on peut aujourd'hui se rendre compte de ce qu'était cette période de la guerre. On voyait petit à petit l'Armée française se dissoudre dans cette atmosphère.

Brusquement, j'ai été appelé au Grand Quartier Général. On me demanda de réorganiser tout le Service des effectifs de l'Armée. La mobilisation s'était faite sans aucune organisation et on remplaçait encore les effectifs non pas en fonction des morts et des blessés mais selon des informations qui parvenaient au Quartier général révélant

des pertes, des incidents ; on remplaçait alors au jugé cinq, dix pour cent du personnel.

Je n'ai jamais su qui avait pris cette initiative de me convoquer pour réorganiser ce service. Le travail fut passionnant parce qu'il me mit en contact avec tous les commandants-en-chef des Armées de tous les fronts. Il fallait examiner avec eux comment prévenir le Bureau des effectifs, comment faire les remplacements, etc. Deux secrétaires et moi nous sommes consacrés à ce travail ; l'un d'eux est devenu plus tard mon adjoint dans l'industrie.

Le 9 mai 1940, avec l'attaque des parachutistes allemands sur les Pays-Bas, la guerre éclair commença. Quelques semaines après, c'était l'Armistice.

Hélène était alors à Tours avec les enfants. Le 14 juin, elle quitta Tours, ayant été informée que l'on allait faire sauter les ponts sur la Loire dans l'après-midi. Mon chef de corps m'ayant permis d'aller à Tours en mission, ce qui me permettrait de découvrir où en était ma famille, j'y suis arrivé le 15 au matin pour apprendre qu'elle venait de partir. Je l'avais manquée de quelques heures. Je ne l'ai retrouvée qu'à ma démobilisation en août 1940.

SOUS L'OCCUPATION ALLEMANDE

Je suis immédiatement rentré à Paris pour savoir ce que devenait l'industrie textile. Comme j'en avais été le président avant la guerre, on me demanda aussitôt de prendre la responsabilité de toutes les négociations avec les autorités allemandes d'occupation. Ce fut une tâche extrêmement lourde et difficile. Non seulement il fallait monter une organisation de répartition de matière première, tout prévoir, mettre en place un

service qui occupait trois cents personnes, mais il fallait surtout faire de fausses statistiques pour que les Allemands ne prennent pas les stocks que nous avions. Ma mission était surtout d'éviter que les usines ne s'arrêtent, car dès qu'une entreprise fermait, les ouvriers étaient envoyés en Allemagne pour travailler dans les usines de guerre. Il fallait donc envers et contre tout maintenir des centaines de milliers d'ouvriers au travail. Cela a été ma tâche¹.

1. Après avoir pris connaissance de ce manuscrit, Theodor Momm, qui était le représentant du ministère allemand de l'Industrie, chargé de surveiller les activités de Robert Carmichael, nous a fait parvenir la note suivante :

« En 1941 et 1942 j'ai, aux côtés de Robert Carmichael, dirigé l'organisation de l'industrie française en zone occupée et assuré l'approvisionnement de la population en textiles. Plus tard, j'ai été muté à Berlin. Lors de la réunion qui a précédé mon départ, j'ai ressenti une joie particulière à entendre Robert Carmichael s'exprimer dans les termes suivants : « Nous avons spécialement apprécié que, pendant votre gestion, vous n'avez jamais touché à notre dignité de Français. »

« Ce respect que nous avions l'un pour l'autre en tant qu'hommes a trouvé une nouvelle dimension, après huit années d'interruption, lorsque Robert Carmichael m'a invité à Caux en 1950. Notre intérêt commun pour le Réarmement moral nous a conduits, dans le domaine des relations franco-allemandes, à des initiatives de tous genres, notamment une rencontre d'industriels qui s'est tenue à Saint-Germain et surtout une réunion annuelle des employeurs et syndicalistes du Textile dans les pays de la Communauté européenne, dont la première a eu lieu à Caux au début des années soixante. »

Ma famille était dans la zone Sud qui n'était pas occupée, complètement coupée de moi. En effet, je ne voulais pas me mettre dans une situation où les Allemands auraient pu faire pression sur moi en menaçant ma famille. J'ai poursuivi cette mission dure, mais passionnante, jusqu'en décembre 1941. Le gouvernement français du moment a voulu alors me mettre un adjoint que je savais être un « collaborateur ». J'ai marqué mon désaccord et j'ai donné ma démission. Mais j'avais en fait assuré ma succession en laissant en place des hommes que je connaissais, dont j'étais absolument sûr. L'un d'entre eux était Jean de Précigout¹.

J'ai donc terminé mes activités en 1942 et ma femme a pu me rejoindre en juin de cette année-là.

1. Ultérieurement président de l'Union des Industries textiles et vice-président du Conseil national du Patronat français.

Une rencontre qui réoriente tout

En 1945, aux yeux de Robert Carmichael, commence pour lui une nouvelle aventure. Il a quarante-quatre ans, il a été premier vice-président de l'organisation patronale de l'industrie textile, il préside encore celle de l'industrie du jute, il mène plusieurs affaires de front.

Cette aventure, il a écrit lui-même comment elle débuta d'une façon fort inattendue.

Récit rédigé en 1971

Un jour de mai 1945 ma femme reçoit un coup de téléphone. La voix lui est inconnue. Bien qu'étrangère, elle parle admirablement le français :

UN VISITEUR INSOLITE

« Vous êtes bien Mme Carmichael ? J'aimerais beaucoup venir déjeuner avec vous et votre mari, aujourd'hui. » La guerre n'était finie que depuis quelques jours. Le ravitaillement était encore difficile. Ma femme se trouva un peu surprise et demanda à ce monsieur qui il était. Il indiqua qu'il était de passage à Paris, que nous ne le connaissions pas ; il répéta qu'il aimerait beaucoup

déjeuner avec nous le jour même. Ma femme lui dit qu'il se trompait probablement ; qu'il y avait d'autres Carmichael à Paris. Mais il se fit confirmer notre adresse et précisa que c'était bien chez nous qu'il voulait déjeuner.

« Mais, Monsieur, je ne vous connais pas !

— Quelle meilleure occasion de se connaître, Madame, que de déjeuner ensemble. »

Ma femme lui demanda comment il avait eu notre adresse. Il répondit que, six mois plus tôt, il avait déjeuné chez certains de nos amis dont il cita les noms : ceux-ci lui avaient parlé de nous et lui avaient donné notre adresse. Et c'était le jour même qu'il devait déjeuner chez nous !

Ne sachant plus que faire, ma femme lui dit : « Eh bien, si c'est comme ça, venez déjeuner ! » et elle raccrocha. Elle s'aperçut alors qu'elle ignorait jusqu'à son nom et se reprocha de l'avoir invité.

Nous avions à cette époque à la maison notre fille aînée, âgée de dix-neuf ans, ainsi qu'une nièce qui en avait vingt. Quant elles rentrèrent avec moi pour déjeuner, ma femme nous annonça ce curieux visiteur, et l'idée qu'un invité « des parents » venait déjeuner ne leur plut guère.

Quand arriva un brillant jeune homme en uniforme américain, leurs yeux se mirent à briller et elles devinrent des plus intéressées.

Le déjeuner fut extrêmement sympathique. Nos préoccupations essentielles étaient à ce moment d'immédiat après-guerre, pour nous messieurs, de remettre en route nos affaires, pour les dames de ravitailler leur famille. Notre horizon était par suite très limité.

Notre invité parla de beaucoup de choses qui se passaient alors dans le monde. Il avait

été pendant la guerre en Amérique, puis avait participé à l'invasion de l'Algérie, de l'Afrique du Nord et de l'Italie. Il raconta d'une manière extrêmement passionnante tout ce qu'il avait vu jusqu'à son arrivée à Paris. C'était vraiment une brise d'air frais qui nous parvenait ; il nous apportait une nouvelle vision sur le monde. Nous passâmes au salon pour le café.

UN SILENCE

Jusque-là aucune mention n'avait été faite du Réarmement moral. Tout d'un coup notre invité nous demanda : « Seriez-vous d'accord de rester un moment en silence ? On prend un papier et un crayon et on note les pensées qui vous passent par la tête. » A mon grand étonnement, je vis ma fille sortir de la pièce et revenir munie de feuilles de papier et de crayons qu'elle distribua à chacun. Que pouvions-nous faire ? Nous sommes tous restés silencieux et je voyais ma fille qui écrivait, écrivait, écrivait... Finalement, notre invité, après nous avoir laissés un très long moment en silence, dit : « Je crois qu'il est temps d'arrêter. Peut-être pourrions-nous lire ce que nous avons écrit. Bien entendu, cela n'est pas obligatoire, mais si cela ne vous ennuie pas, je vais commencer. »

Je fus frappé par les idées constructives qu'il avait pour la France, qui passait par un moment si difficile de son histoire. Et puis, il avait une autre pensée. Ayant oublié d'écrire à sa mère depuis un certain temps, il devait nous demander une enveloppe, du papier et un timbre pour lui écrire avant de partir de chez nous. Cela fit réagir ma femme intérieurement : Non seulement ce monsieur s'était invité chez nous, se disait-elle, mais encore il avait l'audace de nous demander un timbre !

« VOUS VOYEZ COMME
C'EST CONSTRUCTIF »

Notre visiteur acheva de lire ce qu'il avait écrit. Puis il se tourna vers ma fille et lui dit : « Et vous, Mademoiselle, qu'avez-vous à dire ? » Ma fille devint rouge et, rassemblant tout son courage, elle lut tout ce qu'elle avait écrit.

Elle énuméra toutes les réactions qu'elle avait eues contre nous, ses parents, depuis des années. Toutes les fois où nous avions limité ses sorties, ses rentrées tardives, interdit la moto avec un garçon, etc. Son principal grief était la prière matinale que nous imposions à nos enfants et que, nous reprochait-elle, nous ne faisons que pour paraître meilleurs chrétiens que nos voisins ; les filles de cette famille, ajoutait-elle, en étaient tout autant excédées qu'elle-même.

Quant à nous, les parents, nous avons noté certaines choses que nous n'avions jamais eu le courage de dire à nos filles. Pendant que nous parlions les uns et les autres, notre invité avait un bon sourire et, à la fin, se contenta de faire ce commentaire : « Vous voyez comme c'est constructif de faire un moment de silence. » Effectivement, des barrières étaient tombées et l'atmosphère familiale s'en trouva par la suite toute transformée.

Il écrivit la lettre à sa mère, comme il en avait eu la pensée, puis partit sans rien ajouter. Pour ma part je fus frappé de voir notre invité faire sur-le-champ ce qu'il avait pensé.

« ET VOUS VOILA ! »

Il se passa un an et demi avant que je ne le revoie. Pendant cette période, j'ai essayé vainement de le contacter. J'ai envoyé six lettres, mais n'ai reçu aucune réponse, bien qu'il m'ait certifié plus tard m'avoir écrit une fois.

Un an et demi après, je recevais d'un de mes amis industriels une invitation pour une assemblée du Réarmement moral qui se tenait au Touquet. Je pensai aussitôt que je trouverais là la réponse à certains problèmes qui me préoccupaient. A mon arrivée dans le grand hôtel où avait lieu la réunion, qui est-ce que j'aperçois à l'autre bout du hall ?... Notre visiteur, John Caulfield ! J'avais un compte à régler avec lui. Pourquoi n'avait-il pas répondu à mes lettres ? Il me dit simplement : « Ne vous ai-je pas appris à faire silence ? »

Et moi de lui répondre : « Je ne vois pas le rapport. J'aimerais savoir pourquoi vous n'avez pas répondu.

— A chacune de vos lettres j'ai fait un moment de silence et j'ai eu la même réponse : Robert Carmichael en sait assez. C'est maintenant entre les mains de Dieu. »

Et puis, me regardant droit dans les yeux, il ajouta : « Et vous voilà ! »

C'est ainsi que j'ai connu le Réarmement moral ¹.

Quelques années auparavant, en pleine guerre, Robert Carmichael avait déjà été marqué par une rencontre avec un des hommes animés de cet esprit du Réarmement moral. Mais la clandestinité forcée dans la-

1. John Caulfield, anglais, professeur de français, devenu très jeune un des animateurs du Réarmement moral, se trouvait aux Etats-Unis pendant la guerre et avait été de ce fait mobilisé dans l'armée américaine. Il vécut ensuite plusieurs années en France. Il mourut accidentellement en 1969.

quelle ceux-là devaient vivre ne lui avait pas permis de garder le contact avec eux. Robert Carmichael a raconté un jour cette éphémère rencontre.

*Enregistré au cours
d'une soirée à
Neuilly*

RENCONTRE D'UN SOIR

C'est en 1942 que j'ai rencontré, un peu sans m'y attendre, un homme qui m'a beaucoup aidé. J'étais à Paris. Un soir, je fus invité chez un collègue, Marcel Roy, pour passer la soirée. J'y retrouvai des gens qui s'étaient connus par le Réarmement moral et qui se rencontraient secrètement. Tout ce que l'on dit, ce soir-là, ne m'a absolument pas intéressé, je dirais même, m'a plutôt hérissé. Mais il y avait un homme qui avait retenu mon attention, il s'appelait Jean Picard. Lui et moi sommes sortis ensemble de cette réunion et je lui ai dit : « J'aimerais bien vous voir ». Il m'a répondu : « C'est impossible, je prends le train demain matin. Il n'en est pas question. »

Mais le lendemain à sept heures du matin, Jean Picard m'a téléphoné : « J'ai eu la pensée de rester à votre disposition », me dit-il. Nous avons eu une longue conversation. Il ne m'a pas dit un mot du Réarmement moral, mais il m'a simplement raconté certaines parties de sa vie. C'était tout, mais cette conversation m'a fait prendre une première décision, celle de mettre ma vie en ordre et de rétablir la franchise avec ma femme. J'avais été séparé de ma famille depuis août 1939. Quelques fois seulement entre cette date et juin 1942, j'avais pu rejoindre ma femme pour quelques heures. La guerre avait fait des dommages très profonds dans notre ménage. Il fallut un peu de courage et d'honnêteté. Ce geste très simple fut le point de départ de beaucoup de choses.

Robert Carmichael ne devait pas tarder à se lier aux hommes réunis dans l'action du Réarmement moral.

Récit rédigé en 1971

La première grande réunion du Réarmement moral était convoquée à la Toussaint 1947 au Touquet par M. Robert Tilge, secrétaire général des syndicats patronaux du Nord de la France. Près d'un millier de personnes de tous les milieux y assistèrent. C'est là que je rencontrai pour la deuxième fois John Caulfield, comme je le dis par ailleurs.

UN SECRET CAPITAL

Je fis aussi la connaissance de beaucoup des hommes du Réarmement moral. L'un d'eux, Loudon Hamilton, me parla de l'importance du moment de silence quotidien et des quatre critères (quatre points de repère proposés par Frank Buchman, fondateur du Réarmement moral, pour permettre à chacun de régler sa vie : honnêteté absolue, pureté absolue, désintéressement absolu et amour absolu). C'était là un secret capital : lorsqu'on met sa vie en ordre, que l'on examine son comportement au travers des quatre critères, que l'on répare les torts que l'on a pu faire, alors Dieu peut, dans le silence, vous faire connaître Sa volonté pour vous.

Il y avait là quelque chose de tout nouveau pour moi. D'écouter les orateurs successifs parler de leurs expériences me convainquit de l'importance de ce silence, et je crois pouvoir dire que depuis cette époque, sauf de très rares exceptions, je n'ai jamais manqué mon moment de silence matinal.

Je me rendis rapidement compte qu'il était nécessaire pour moi de prendre assez de temps pour cela, une heure chaque jour ; il

m'a fallu mettre mon réveil une heure plus tôt au début, mais bientôt ce ne fut même plus nécessaire. Etant très occupé par de lourdes responsabilités, les premières pensées que je notais étaient souvent des pensées qui venaient de mon intellect, en rapport avec des problèmes de la journée ; c'est seulement après les avoir notées que j'étais libre d'écouter quelque chose qui, je le remarquais, pouvait ne pas venir simplement de moi.

Nous fûmes aussi frappés au cours de cette première réunion des amitiés que nous avons pu nous y créer du fait de l'honnêteté avec laquelle chacun parlait de ses problèmes.

Dès notre retour, nous décidions d'ouvrir notre maison à nos nouveaux amis du Réarmement moral.

Robert Carmichael poursuit son récit en nous transportant presque un an plus tard en Suisse, au centre de conférences dont dispose le Réarmement moral à Caux, au-dessus de Montreux et du lac Léman.

*Récit rédigé
en 1971*

UN CONTACT DÉCISIF
AVEC DES MINEURS
BRITANNIQUES

Je vins assister pour la première fois à l'une des grandes conférences de Caux, en août 1948, avec l'intention d'y rester quatre jours ; j'y suis resté dix jours et suis revenu cinq week-ends au cours de ce même été.

Deux jours après mon arrivée à Caux, Frank Buchman m'emmena dans un salon où il avait rassemblé six ménages de mineurs britanniques du Pays de Galles et un employeur britannique qui était considéré comme un « patron de combat ». Il me fit asseoir

pour écouter simplement l'échange entre ces hommes.

Les femmes des mineurs parlèrent d'abord. C'était en pleine période de crise ; il y avait partout du chômage en Angleterre. Il leur arrivait parfois de voir leurs maris rester six mois en chômage par an, parcourant la région à la recherche de travail, faisant parfois trente-cinq kilomètres dans la journée sans succès. Elles dirent l'amertume et la haine qui montaient en elles contre les patrons et contre le gouvernement qu'elles rendaient responsables de cette situation. Elles dirent comment elles étaient devenues communistes à cause de cela.

Puis, l'un des mineurs prit la parole. Il raconta qu'un jour, il avait été invité à une réunion de responsables syndicaux à Cardiff, capitale du Pays de Galles. Il avait été invité à voir une pièce de théâtre, drame industriel intitulé *L'Elément oublié*. Il avait ressenti en voyant cette pièce une immense espérance : si les rapports entre les hommes pouvaient véritablement changer, alors tout serait transformé.

Rentré dans son village, il parla à sa femme de ce nouvel espoir. Elle devint furieuse et lui dit : « Tu ferais beaucoup mieux de t'occuper de trouver du travail plutôt que d'écouter des histoires pareilles. » Mais, quelques jours plus tard, sa femme fut très étonnée de voir une queue se créer à la porte de sa maison. Un petit paquet était arrivé : c'était des invitations à la présentation dans leur village de *L'Elément oublié*. Et tout le monde défilait pour venir en chercher. Elle ne put résister à l'envie d'aller au spectacle.

Cette pièce amena un changement fondamental dans ce village. Il raconta comment

un couple qui était sur le point de divorcer avait retrouvé l'unité. Le patron reconnut ses torts et changea. Les ouvriers qui, pour prolonger l'ouvrage, travaillaient auparavant aussi peu que possible, se mirent courageusement à la tâche. Leur puits devint en quelques mois un modèle pour tout le bassin. Les gens venaient jusqu'à eux pour trouver le secret de ce qui leur était arrivé. Au travers de cela, ils avaient compris leurs responsabilités pour leur industrie, comme pour l'Angleterre tout entière. Ils avaient décidé de participer à la reconstruction du monde.

UNE ÉPÉE DANS L'ESTOMAC

Ce qui me frappa le plus, c'était de voir la liberté et la conviction de ces hommes. Dans toutes les négociations que j'avais menées avant la guerre avec les syndicalistes comme responsable de l'industrie textile, j'avais toujours souffert du complexe d'infériorité que je sentais chez les ouvriers et de l'impossibilité où je me trouvais d'arriver à parler avec eux le même langage. Là, je trouvais des hommes qui, en moins de six mois, depuis qu'ils avaient rencontré le Réarmement moral, non seulement n'avaient aucun complexe, mais transmettaient visiblement leurs convictions à ce patron difficile. Ce fut comme une épée qui pénétrait en moi. J'avais envie de trouver ce que ces hommes avaient trouvé.

C'est au cours de ce premier séjour que j'ai dû faire face à certaines des peurs qui conduisaient ma vie. J'avais dû interrompre mes études à seize ans au milieu de la guerre 14-18 et n'avais donc pas pu faire d'études supérieures. Comme ces mineurs dans un autre domaine, j'avais de ce fait moi-même un complexe d'infériorité à l'égard des collègues diplômés qui étaient mes égaux.

L'horreur de ce que j'avais vu en 1918, alors que j'étais volontaire dans un service d'ambulance, avait causé un traumatisme qui m'avait fait perdre la mémoire. La peur de ne pas me souvenir des points essentiels au cours d'une conversation était un autre sujet d'appréhension.

C'est alors qu'une expérience fort simple me libéra de mes peurs.

EN QUÊTE D'UN MINISTRE

J'avais remarqué que les Allemands étaient merveilleusement représentés à cette rencontre de Caux : des présidents de Länder allemands, de grands industriels, des syndicalistes. Et il n'y avait presque personne de France, alors que le rapprochement franco-allemand semblait s'inscrire dans les priorités.

J'eus alors dans mon recueillement matinal la pensée que je devais aller à Paris informer le gouvernement de ce qui se passait à Caux et de l'importance pour les Français d'y être. J'ai hésité beaucoup à le faire, me demandant qui je pourrais bien trouver à Paris en plein mois d'août. Mais comme la même pensée me revenait sans cesse, je partis pour Paris et y arrivais le 14 août. J'y ai retrouvé un de mes amis du Réarmement moral et, ensemble, nous avons fait un moment de silence. La pensée me vint de voir le ministre de l'Agriculture. Je ne savais même pas son nom, ayant toujours, par peur de ces grands personnages, limité mes contacts à quelques personnes qu'il était indispensable que je connaisse au ministère de l'Industrie. Nous nous demandions que faire quand, subitement, je crus me rappeler qu'Hélène m'avait une fois parlé d'un lointain cousin qui aurait été au ministère de l'Agriculture ; chose curieuse, moi qui n'avais d'habitude

aucune mémoire, le nom de Bédicam me revint tout à coup à l'esprit. Je pris alors le téléphone, appelai le ministère et découvris que ce M. Bédicam était le chef de cabinet du Ministre. Mais on me dit en même temps que je n'avais aucune chance de joindre le ministre qui était sur son départ. Je pus néanmoins atteindre M. Bédicam, lui rappelai sa parenté avec ma femme et lui indiquai mon désir de voir le ministre. Quelques instants après, il me répondait que le ministre allait retarder son départ pour pouvoir me recevoir. C'est ainsi que je pus passer une demi-heure avec M. Pflimlin. Je lui rendis compte de tout ce que j'avais pu voir à Caux, en particulier dans le domaine du rapprochement entre la France et l'Allemagne et soulignai l'intérêt qu'il y avait à ce que beaucoup de Français puissent y venir.

Non seulement toutes mes appréhensions s'étaient révélées mensongères, mais cette expérience fut pour moi particulièrement impressionnante, car je sentais pour la première fois la main de Dieu qui me conduisait.

Des anecdotes évoquant le bouleversement par lequel passa cet homme en pleine maturité, nous en avons retrouvé deux autres écrites de sa main. La première se situe en octobre 1949.

*Note laissée
avec la mention
« octobre 1949 »*

Un matin, je reçus dans mon courrier une lettre de mes amis d'Angleterre m'adressant une invitation pour une réunion du Réarmement moral, qui devait se tenir dans la petite ville de Newcastle, à la limite des deux Irlandes. Une rencontre tout à fait officielle devait y réunir des représentants

des deux communautés, à un moment où la situation était particulièrement tendue. Cette proposition m'intéressait et je regardai aussitôt mon carnet de rendez-vous ; il y avait malheureusement ce jour-là des réunions très importantes de l'Industrie du jute que je devais présider, réunions qui s'annonçaient particulièrement délicates. J'y renonçai donc.

« HEUREUSEMENT
QUE VOUS N'ÉTIEZ
PAS LA ! »

Mais quelques jours après, je notai dans mon recueillement du matin : « Pars pour l'Irlande ». Je regardai la date, vérifiai dans mon carnet, il n'y avait pas d'erreurs, j'étais pris ce jour-là. Mais, à nouveau, le lendemain, la pensée me revint. Et comme ma femme me rappelait ma décision d'obéir à ces pensées, je décidai de téléphoner aux compagnies d'aviation pour voir si une place était disponible — c'était un moment où l'on obtenait difficilement des places. Or il y en avait justement une qui venait d'être rendue et que je pouvais avoir. Je décidai donc de partir. Je me demandais que faire pour ces réunions du jute dont je sentais toute l'importance. C'est alors que j'ai eu la pensée de téléphoner à la personne que je savais être d'un avis contraire au mien pour une décision importante, et de lui demander, sans rien lui dire d'autre, de présider la réunion ; ce que je fis.

C'est ainsi que je partis pour cette rencontre qui s'avéra, du reste, extrêmement intéressante, et passai le week-end à Newcaslte.

Dans l'avion du retour, je commençai à m'inquiéter, me demandant ce qui avait pu se passer à la réunion de l'industrie du jute. Et, dès mon arrivée au Bourget, je téléphonai à mon secrétaire général pour lui demander des nouvelles.

A mon grand étonnement, il me dit :
« Heureusement que vous n'étiez pas là !
Tout s'est admirablement passé. En ce qui
concerne la question la plus délicate, le
président de séance a demandé l'avis de
chacun, et comme tous étaient à peu près
d'accord, il n'a même pas exprimé son oppo-
sition. Si vous aviez été là, ça n'aurait cer-
tainement pas été la même chose. »

Cela m'a fait beaucoup réfléchir. J'ai dû
reconnaître à quel point je me sentais indis-
pensable et créais l'opposition. C'était une
leçon que je devais apprendre.

*La seconde anecdote se place six ans plus
tard.*

*« Comment nous
avons trouvé notre
appartement à
Neuilly, en février
1954 ». Note trouvée
dans ses papiers.*

Nous habitions depuis de nombreuses an-
nées au 62^{bis}, rue Charles-Lafitte, à Neuilly ;
dans une grande maison de onze pièces, com-
portant deux étages et qui avait été des plus
utiles pour élever nos enfants et, plus tard, y
accueillir ma belle-mère. Mais je me dépla-
çais de plus en plus difficilement et Hélène
ayant de mauvaises jambes sentait de plus
en plus le besoin de trouver un appartement
où elle pourrait éviter les montées et des-
centes d'escaliers. Notre maison était d'au-
tant plus incommode que le téléphone son-
nait toujours à l'étage où elle n'était pas.

Périodiquement, excédée, ma femme com-
mençait des démarches à la recherche d'un
échange, dépensant beaucoup d'argent et
d'énergie, à un moment où on trouvait très
difficilement un logement à Paris. Périodi-
quement, elle abandonnait ses recherches,
puis les reprenait et était particulièrement
furieuse de sentir mon peu d'intérêt pour ses

efforts, disant parfois avec amertume :
« Pourtant, c'est pour toi et pour moi que
je cherche quelque chose ! »

« LUNDI, NOUS
AURONS DES PENSÉES
CLAIRES »

Un jour de 1953, dans un moment de méditation, elle nota la phrase suivante : « As-tu jamais demandé à Dieu ce qu'Il pensait de ce projet ? » Et elle nota aussitôt que jamais Dieu ne lui avait demandé de chercher un appartement. Elle fut très vexée quand je lui dis : « Tu vois bien, c'est pour cela que tu ne pouvais pas trouver d'appartement et que je ne m'y intéressais pas ! »

Elle décida de remettre ce projet entre les mains de Dieu et d'attendre. Si Dieu voulait que nous restions dans notre maison, peut-être y avait-il un autre plan, par exemple construire un ascenseur.

Les choses en restèrent là quand, le 12 février 1954, je notai dans mon recueillement : « Demain, samedi, c'est le mariage de Pierre ; après-demain, dimanche, nous nous reposerons et lundi, nous aurons des pensées claires pour la recherche d'un appartement. » Hélène fut intéressée, mais elle n'osa pas trop le manifester. Le samedi, le mariage de Pierre eut lieu, le dimanche on ne parla de rien, et le lundi, j'eus dans mon recueillement la pensée très claire de faire passer une annonce dans *Le Figaro* le mercredi suivant ; celle-ci indiquerait que nous recherchions un appartement et décrirait celui-ci dans tous les détails, le nombre de pièces, la dimension de la réception, les deux chambres de bonne, les deux cabinets de toilette, la lingerie, le garage dans la maison et le fait d'être sur une avenue sans vis-à-vis ; nous indiquerions que nous avions simplement en échange une maison de onze pièces à offrir.

Hélène pensa que le choix du jour était bien mauvais, mais néanmoins l'annonce parut le mercredi 17 février.

Ce même jour, un coup de téléphone parvint à Hélène d'un monsieur qui essayait depuis des années de trouver un grand logement ; il avait renoncé à ses recherches à différentes reprises, lui dit-il, parce qu'elles n'aboutissaient jamais. Il ne regardait même plus les annonces des journaux, et ce matin, par hasard, il avait vu dans *Le Figaro* une annonce qui était la description absolument exacte de tous les détails de son appartement ; il téléphonait, sans grand espoir, pour savoir ce que nous avions à donner en échange.

Le jour même, nous visitâmes l'appartement qu'il avait à proposer et lui notre maison. C'était pour l'un comme pour l'autre exactement ce que nous recherchions. Comme je parlais pour l'Afrique et que lui-même parlait quelques jours plus tard aux Etats-Unis, nous décidâmes de donner les pouvoirs à nos femmes et de faire faire immédiatement le déménagement qui fut, le même jour, un chassé-croisé de nos mobiliers dans les camions de déménagement, en laissant les éclairages en place et les rideaux aux fenêtres. Les peintres feraient leur travail pendant notre absence. A notre retour, tout fut définitivement au point.

Nous étions, Hélène et moi, émerveillés de la façon dont Dieu nous avait conduits, du soin qu'Il avait pris de nous en mettant entre nos mains un appartement correspondant si parfaitement à ce qu'Il attendait de nous et de notre foyer. Ce fut le début d'une nouvelle et passionnante aventure.

Quand le ciment commence à prendre...

Robert Carmichael entreprend dès 1948 un nouvel apprentissage. Tous les problèmes qu'il était habitué à maîtriser, il va essayer de les aborder dans un nouvel esprit. Il commence d'abord dans la petite entreprise de dallage qu'il avait créée vers 1930 pour exploiter un brevet hollandais. Il raconte lui-même cette expérience qui fut fondamentale pour son action ultérieure.

*Récit trouvé dans
ses papiers*

Pendant le séjour que j'avais fait à Caux en 1948, j'avais rencontré, venant de divers pays d'Europe, certaines personnalités communistes qui avaient trouvé dans le Réarmement moral une voie plus révolutionnaire que la leur. Ces hommes mettaient toute leur énergie à apporter de justes solutions aux problèmes de l'industrie.

UN TERRAIN D'EXPÉ-
RIENCES

Or, j'avais alors de très grosses difficultés dans mon affaire de dallage industriel, la Société Chapsol. L'usine que nous avions aux environs de Paris avait été partiellement détruite pendant la guerre et nous avions dû

la transférer à Montereau, à une cinquantaine de kilomètres de là. Notre entreprise, étant parmi les dernières arrivées dans cette agglomération, avait récolté la main-d'œuvre que les autres ne voulaient pas, et notamment les membres de la cellule communiste dont les noms étaient marqués d'une croix sur les registres des industriels de la région. Notre entreprise était de ce fait devenue un terrain d'expériences pour le parti communiste. La société perdait de plus en plus d'argent et semblait conduite inévitablement à la fermeture.

Cette perspective planait dans mon esprit, quand un matin j'ai pensé à M. V., un de mes ouvriers communistes, me demandant ce qui se passerait si l'occasion était donnée à cet homme d'éprouver ce que j'avais moi-même découvert à Caux. J'eus la pensée de l'inviter à venir à une rencontre du Réarmement moral qui devait se tenir au Touquet au début de novembre¹, en lui proposant d'amener avec lui un camarade. Je n'avais pas grand espoir quand je lui fis ma proposition par téléphone et il me répondit ne pas pouvoir me fixer immédiatement. Mais, quelques heures plus tard, il me rappelait, acceptant de venir avec un camarade. Il avait sans doute consulté la cellule communiste à laquelle il appartenait ; c'était le secrétaire de celle-ci qui l'accompagna au Touquet.

Quand M. V. et son camarade arrivèrent, ils furent comme tous les participants logés dans de grands hôtels. Le confort de leur logement leur parut suspect. A la première

1. Réunion du Touquet de novembre 1948, différente de celle de 1947 dont il est question au chapitre précédent.

réunion à laquelle ils se rendirent, on parla d'honnêteté absolue. « Combien cela serait utile aux patrons ! » pensèrent-ils. Pour le soir, le programme de la rencontre comportait une représentation au Casino de la pièce *L'Élément oublié*. Etant allés faire un tour pour fumer une cigarette dehors, ils arrivèrent parmi les derniers et, tout le monde étant déjà entré, ils se trouvèrent seuls dans l'antichambre du théâtre. M. V. me raconta plus tard qu'il s'y était arrêté avec son camarade et lui avait dit : « Ces gens sont extraordinaires ; ils parlent d'honnêteté absolue ; il y a là sur les chaises et les tables des manteaux de fourrure, des appareils de photo, des tas d'objets qu'on pourrait emporter et personne n'est là pour les garder. Il faut reconnaître qu'ils y croient ! »

« CESTE DE BOIRE »

Ils assistèrent ainsi tous les deux aux diverses manifestations organisées pendant les trois journées de la rencontre. « J'avais remarqué tous ces jeunes qui étaient là, m'a dit plus tard M. V., et j'avais été frappé par leur sourire et leur joie. On ne voyait cela nulle part. J'ai décidé de découvrir le pourquoi de tout cela et je me suis mis en tête d'accepter de jouer le jeu pour essayer de comprendre. » Le dernier jour, M. V. fut abordé par un jeune qui lui proposa de faire un moment de silence. Ce jeune lui suggéra de prendre un papier, un crayon et de noter les pensées qui lui venaient. Ils s'assirent ensemble, en silence. La seule pensée que M. V. nota était : « Ceste de boire ».

M. V. et son ami rentrèrent à Montereau. Son camarade fit son rapport à la cellule et lui, simplement, cessa de boire.

La situation dans le foyer de M. V. était en fait épouvantable. La femme avait de-

mandé le divorce parce que son mari la battait. Les enfants se cachaient sous la table lorsque leur père rentrait le soir. Tout à coup, tout changea. Sa femme renonça au divorce et ses enfants l'embrassaient quand il arrivait. Des objets apparurent dans le foyer pour le rendre plus accueillant. Les voisins et les camarades s'étonnaient de ce qui se passait et la nouvelle s'en répandit petit à petit.

Mais c'est surtout dans l'usine que tout devenait différent.

Malgré les salaires très bas qui y étaient payés, l'affaire était au bord de la catastrophe. Or la production augmenta dans des proportions telles qu'au cours de l'année 1949, les salaires purent être élevés de 35 %, atteignant ainsi le plus haut niveau de la région. M. V. me raconta plus tard comment, auparavant, il organisait l'absentéisme avec la complicité d'un médecin ; comment il mettait de la poudre de ciment dans l'huile espérant ainsi arriver à faire renvoyer le contremaître chargé du graissage, contremaître qu'il détestait. Il me dit également comme il faisait gâcher du ciment le soir au moment de la fermeture pour que l'on soit contraint de le jeter.

UN « TRUC » DES CAPITALISTES

C'est au cours de cette année 1949 que six ménages d'ouvriers et de contremaîtres de l'usine vinrent participer aux rencontres organisées à Caux. Il y avait avec eux le père de M. V., responsable pour la région de Melun-Montereau de la distribution de la presse communiste, un vrai militant qui avait été blessé à la guerre d'Espagne. Il venait pour démontrer à son fils qu'il avait tort, que ce Réarmement moral n'était qu'un « truc » des capitalistes.

Le lendemain de son arrivée à Caux, le père V. rencontra Jack Manning, docker du port de Londres, qui lui fit part de sa propre expérience. Cette conversation changea toute la façon de voir du père V.

Pendant tout son séjour, le père V. gardait un air inquiet. Le remarquant, je lui demandai pourquoi. Il me répondit : « Eh bien oui ! C'est à cause de la bourgeoise ! » Il parlait de sa femme. C'était celle-ci, en effet, qui l'avait envoyé pour convaincre leur fils. Militante communiste, elle aussi, elle était trésorière nationale de la Fédération C.G.T. de l'industrie de la Poterie. Elle avait mis en grève toutes les usines de Montereau et conduit à la faillite la faïencerie. Elle se déplaçait dans toutes les usines du voisinage pour y créer des troubles. Le ménage n'allait pas fort, constitué comme il l'était de personnalités aussi fortes et aussi militantes. On luttait pour le communisme à l'extérieur et on se battait à la maison.

Quand son mari rentra à Montereau, la mère de M. V. le trouva considérablement changé. Elle décida de venir à Caux quinze jours plus tard. Elle-même trouva une nouvelle perspective. Non seulement la paix s'établit dans le ménage, mais Mme V. mère s'engagea avec tout son feu dans une bataille d'une toute nouvelle dimension.

« PAS
D'AUGMENTATION
DE SALAIRES »

Le nouvel esprit qui s'était installé dans l'usine de Montereau gagna rapidement les services administratifs et commerciaux de la société. Beaucoup d'argent devint disponible dans la gestion, malgré la hausse des salaires qui avait été réalisée entre-temps. Comme je réfléchissais à ce que je devrais faire, la pensée me vint de réunir les six

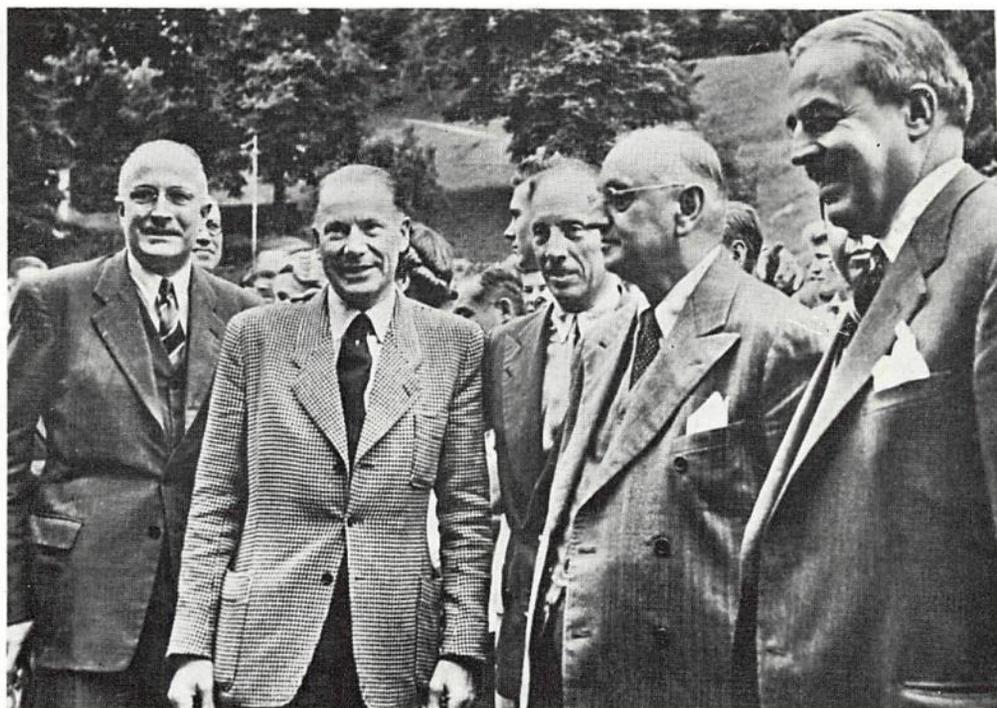
hommes qui étaient venus avec moi à Caux et y avaient appris à faire silence.

Je me rendis donc à notre usine et nous nous sommes retrouvés. Tous assis en silence autour d'une table, nous avons commencé à noter nos pensées. M. V. dit le premier ce qu'il avait pensé : « Il ne faut pas faire ce que les ouvriers voudraient, mais ce qui est le meilleur pour eux. » Quelques instants après, il notait : « Pas d'augmentation de salaires. » Je demandai alors pourquoi. Il répondit : « Parce que si vous aviez augmenté les salaires il y a un an, j'aurais aussitôt porté la nouvelle à la cellule communiste et celle-ci aurait fait une demande analogue dans toutes les usines de la région et, au besoin, nous aurions eu recours à la grève. Or, cela aurait été contre l'intérêt réel des ouvriers. Les autres usines auraient été obligées, contrairement à nous, d'augmenter leurs prix de vente, ce qui aurait été aussi contre l'intérêt du pays. »

LE LOGEMENT, LA SÉCURITÉ DE L'EMPLOI

Puis, après un moment, une pensée vint : « Deux points sont essentiels pour nous, ouvriers : le logement et la sécurité de l'emploi. » Ces points étaient particulièrement sensibles pour les habitants de Montereau, car beaucoup de maisons avaient été détruites par la guerre et il y régnait un chômage chronique.

Je leur proposai alors d'organiser une rencontre avec les deux personnes les plus qualifiées sur ces deux problèmes que je pouvais trouver. Nous avons donc eu un entretien avec deux experts qui m'avaient été indiqués par le patronat français pour ces questions, et nous avons pu les interroger à loisir. Quelques jours plus tard, nous nous



Dans les années d'après-guerre, Robert Carmichael retrouve à Caux, en Suisse, les dirigeants européens réunis autour de Frank Buchman. Ici, avec un industriel allemand et deux dirigeants de la confédération patronale italienne entourant le promoteur du Réarmement moral (2^e à droite).



A Caux, avec Maurice Mercier, secrétaire de la Fédération des ouvriers du Textile Force ouvrière, l'homme auquel il s'était affronté en 1936.



Robert Carmichael sut écouter les dirigeants des jeunes nations au moment où ceux-ci essayaient de faire comprendre les aspirations de leurs peuples. En 1953, il retrouve Si Bekkaï qui, deux ans plus tard, devint le premier ministre du Maroc indépendant (*à gauche*), Mohammed Masmoudi qui devait négocier les accords d'autonomie tunisienne avant d'être ministre (*à droite*), et la dirigeante socialiste française, Irène Laure.

Ci-contre, en haut : En 1971, avec Yann Celene Uregei, de Nouvelle-Calédonie. *En bas* : Avec Louis Ignacio Pinto, du Dahomey, et un groupe de jeunes Africains.





Dans la cuisine d'un de ses ouvriers à Montereau, se retrouve l'équipe qui réfléchit aux problèmes de l'entreprise.



M. V., ancien combattant de la guerre d'Espagne.

Robert et Hélène Carmichael avec M. V., certains des ouvriers de l'usine de Montereau et des membres de leur famille, sur la promenade de Caux.



rencontres de nouveau pour chercher dans le silence quoi faire.

Une pensée toute simple s'imposa à nous : celle d'augmenter l'horaire de travail d'un quart d'heure ; la paie de ce quart d'heure serait versée telle quelle aux ouvriers qui le désireraient, mais tous ceux qui accepteraient de mettre cette somme dans un fonds individualisé réservé au logement, verraient cette somme doublée par l'entreprise sur les fonds rendus disponibles. Ainsi, dans un délai de cinq ans, en suivant des règles précises, mais très simples que nous avons établies, chacun des ouvriers put avoir un logement convenable en faisant appel aux moyens de financement normaux.

Nous avons cherché également que faire pour la sécurité de l'emploi. Un fonds fut créé de la même manière et, petit à petit, fut ainsi constituée pour chacun des ouvriers qui le désirerait une réserve correspondant à deux cents heures de travail, réserve qui fut d'un énorme secours dans une période de chômage partiel, puis de crise, que traversa l'entreprise.

Mais ce qui était le plus important dans cette expérience, c'est que chacun de ceux qui y participèrent avait bien le sentiment que tous ces développements avaient été possibles, non pas par ma décision, mais par la pensée commune qui nous était venue comme d'une force supérieure, que les uns appelaient Dieu, que les autres appelaient leur voix intérieure. C'était cette force qui était l'élément le plus important du nouvel esprit créé dans notre affaire.

Tandis que ces développements affectaient la vie de l'usine, un nouvel esprit se répan-

dait aussi dans les familles. A l'exemple de leur camarade M. V., beaucoup d'ouvriers cessèrent de boire. Le « bistrot » qui se trouvait à côté de l'usine perdant ses meilleurs clients voyait ses affaires périlcliter. Certains des ouvriers, comme ils avaient commencé à penser aux autres, convinrent qu'il n'était pas juste que ce commerçant se trouvât en difficulté du fait de leur nouvelle façon de faire. Ils eurent la pensée d'aller le trouver et de lui suggérer de transformer son café en épicerie afin qu'ils puissent lui acheter ce dont ils avaient besoin et ainsi continuer à être ses clients.

On vit aussi des familles se réconcilier, un climat nouveau s'établir dans les foyers. Je me souviens d'un ouvrier me disant un jour : « J'ai pensé dans un moment de silence : Pourquoi achètes-tu du pain fantaisie alors que le gros pain est bien meilleur pour tes enfants ? Je l'ai fait. J'ai fait les comptes ; cela m'a fait une économie de mille francs (d'alors) par mois pour ma famille. J'ai cinq enfants. Ça marche !... »

Ces hommes saisissaient aussi toutes les occasions qui leur étaient données de répandre leur nouvel esprit autour d'eux. Ils n'hésitaient pas, parfois, à s'éloigner de Montereau pour participer à des rencontres organisées dans d'autres villes par le Réarmement moral.

AVEC LE DOYEN

Il y avait un homme dans la ville de Montereau avec lequel M. V. ne trouva pas facile de se réconcilier. L'une des premières fois où je lui avais parlé de Caux, M. V. m'avait dit : « Vous savez, je veux bien y aller, mais je ne veux pas entendre parler de Dieu ni y rencontrer des soutanes. » Je ne

pouvais rien lui promettre, étant donné qu'à Caux tout le monde avait la liberté d'émettre ses idées et ses opinions. Cela ne l'avait pas empêché de venir.

M. V. se trouvait donc à Caux. Un matin, ma femme le voit installé à une table de la salle à manger avec un prêtre. Elle s'approche, un peu inquiète, de la table, et aussitôt M. V. de l'interpeller : « Madame Carmichael, vous êtes bien étonnée ! C'est moi qui ai invité le curé. Ici, on est tous pareils... Qu'est-ce qu'il ne nous a pas raconté !... »

Quelques mois plus tard, M. V. pensa dans son recueillement matinal qu'il devait aller faire des excuses « au doyen ». Tout au long des années, il avait dit pis que pendre du doyen de la cathédrale, comme de l'Eglise catholique tout entière. Cette pensée le mit hors de lui et il enferma son carnet dans un tiroir. Mais quelques semaines après, il prit de nouveau son carnet et il se retrouva devant la même pensée : « Va t'excuser au doyen. » Il en parla à sa femme qui lui dit tranquillement : « Tu sais bien qu'il faudra que tu le fasses, alors pourquoi ne pas le faire tout de suite ? » Il décida donc d'aller voir le doyen.

Il me raconta plus tard qu'il avait fait plus de dix fois le tour de la cathédrale avant de se décider à entrer. « Quand j'en suis sorti, nous étions devenus drôlement copains ! »

Un an plus tard, à ma grande surprise, je recevais un coup de téléphone de M. V. me demandant de lui céder gratuitement un certain nombre de carreaux de ciment que fabriquait notre usine, pour refaire le sol de la crypte de la cathédrale qui était en terre battue. Il les posa gratuitement pour le doyen.

J'AI EU PROBABLE- MENT TORT

Ceux des ouvriers qui se détachèrent ainsi du parti communiste n'eurent pas la vie facile. Ils se faisaient invectiver dans la rue ; leurs femmes et leurs enfants étaient traités de tous les noms dans les magasins et ailleurs. Mais les uns et les autres puisaient leur courage dans l'esprit qui les animait et qui régnait désormais dans leurs foyers.

Quelques années plus tard, je reçus un coup de téléphone de M. V. me disant qu'un de ses camarades, militant communiste, se trouvait dans une situation difficile étant depuis déjà un certain temps au chômage. Personne de toute la ville ne voulait l'embaucher à cause de ses activités communistes. Il était venu demander à M. V. de faire une démarche auprès de moi pour obtenir que je l'embauche, disant que j'étais le seul qui accepterait peut-être. M. V. me dit que cet homme lui avait sauvé la vie à la guerre et me demandait si j'accepterais de le prendre.

J'ai eu probablement tort de ne pas faire un moment de silence avec M. V., et je lui répondis que je m'en remettais à lui ; j'étais prêt à embaucher cet homme pourvu que celui-ci prenne l'engagement vis-à-vis de son ami de n'avoir aucune activité politique dans l'usine. Je l'ai engagé.

Pendant des mois, il fut un ouvrier des plus parfait et des plus travailleur. Puis, à notre surprise, au moment du renouvellement des membres du comité d'entreprise, il rassembla autour de son nom une deuxième liste de candidats l'opposant à celle où était son ami. Les communistes de la ville mirent tous leurs moyens de pression, allant jusqu'à des menaces à des familles, et la liste communiste passa. Cela ne changea pas grand-chose à la

vie de l'usine, car les ouvriers avaient trop vu où était leur intérêt. Au bout d'une année, le parti déplaça cet homme et l'envoya ailleurs.

Cette affaire eut malheureusement des conséquences fâcheuses pour toute la famille de M. V. qui s'était si généreusement engagée dans l'aventure que vivait notre usine. Les uns et les autres furent tellement découragés par la pirouette de leurs camarades qu'ils abandonnèrent leur combat.

Aujourd'hui, cette usine n'existe plus : nous avons dû déplacer nos activités par suite du manque de main-d'œuvre dans cette région et nous installer à Soissons.

Avec les hommes de l'industrie textile

*Intervention à Caux le
23 septembre 1952*

Ce que j'ai découvert au contact des hommes que j'ai connus dans les rencontres du Réarmement moral peut se résumer en quatre points. J'ai appris :

PENSER AU MONDE

1° à penser au monde au lieu de ne penser qu'à mon industrie ; à participer à la reconstruction du monde entier et non pas à manufacturer un produit ; à satisfaire les besoins de l'humanité et non uniquement à répondre à ceux de mon pays ;

TRAVAILLER EN
ÉQUIPE

2° à travailler en équipe, ce qui n'est pas chose facile pour beaucoup d'industriels. Quand, pendant vingt-cinq ans, on a été entraîné à prendre seul ses décisions, à les imposer, il est difficile d'apprendre une nouvelle façon de travailler ;

ÉCOUTER

3° à faire silence en moi et à écouter. C'est là aussi quelque chose de nouveau pour nous autres industriels. Nous avons plutôt l'habitude d'être écoutés. Pour certains d'entre nous, essayer de faire silence, c'est tenter de raisonner, de nous pencher sur notre journée, de prévoir ce que nous allons faire. Mais j'ai compris qu'*écouter*, c'est faire véri-

DEVENIR
RÉVOLUTIONNAIRE

*Intervention à Caux,
1^{er} septembre 1952*

tablement le vide en soi pour permettre à une pensée de s'imposer, aussi déraisonnable qu'elle puisse paraître. Il me faut au moins une demi-heure de silence pour chasser les pensées qu'agite mon intelligence. Mais alors viennent les pensées qui peuvent amener un bouleversement dans une situation. Par exemple, le jour où j'ai pensé inviter le fils du responsable communiste de mon entreprise à venir à Caux, cela m'a paru stupide, car j'étais sûr qu'il ne viendrait pas ; il est tout de même venu, et c'est de là qu'est partie la transformation de l'entreprise ;

4^o enfin, à devenir révolutionnaire. J'ai beaucoup appris sur ce point de mon ami, le syndicaliste Maurice Mercier. Etre un révolutionnaire, c'est tout donner pour une idée.

Une vraie révolution s'était en fait opérée dans la conception même que Robert Carmichael se faisait de son rôle d'industriel.

Pour moi, industriel, cette révolution implique un changement fondamental de l'objectif de l'industrie. Qu'avons-nous fait, tous, au long du dernier demi-siècle ? Comme patrons, nous avons travaillé pour le profit, le profit seulement ; comme ouvriers, pour le salaire. Aujourd'hui, c'est un objectif beaucoup plus grand que nous devons accepter : travailler tous ensemble pour satisfaire les besoins de tous et pour reconstruire le monde.

Cette pensée n'est pas seulement une formule vide. Robert Carmichael en cherche le contenu en exposant ses idées devant ses collègues, devant des syndicalistes de toutes les parties du monde.

Exposé à une rencontre d'industriels et syndicalistes européens,
Paris, 16 et 17 octobre
1965

Les principes de l'interdépendance et de la responsabilité mutuelle font partie de la réalité de la vie moderne et nous ne pouvons nous y dérober. La solution à la famine qui menace le monde ne viendra pas seulement de l'agriculture, mais de l'ensemble de l'économie et plus spécialement de l'industrie. Or il faut bien reconnaître que celle-ci est en grande partie dominée par la course au profit et la lutte des classes. Le profit, indispensable au fonctionnement de l'entreprise, ne saurait être un but en soi ; il doit être plutôt le baromètre de la bonne marche d'une affaire et le fruit d'une utile coopération en son sein pour le bien de tous.

Le but et la raison d'être de l'industrie sont de nourrir, vêtir et loger toute l'humanité.

Certes, les désirs égoïstes de certains contrecarrent la poursuite de ces objectifs ; que ces hommes changent de mentalité est donc indispensable. Il faut, d'autre part, pour remédier à la situation du monde, des transformations radicales dans les structures économiques. Mais il faudra toujours pour que ces structures se révèlent efficaces que les hommes soient animés de mobiles nouveaux. De même qu'en temps de guerre, toutes les énergies d'un pays sont tendues vers un même but, de même aujourd'hui nos efforts doivent viser à construire une société nouvelle vraiment révolutionnaire, fondée sur notre souci de satisfaire les besoins de tous.

Il n'est pas utopique de penser que nous pouvons arriver à des transformations fondamentales dans le monde et à la solution de problèmes qui paraissent aujourd'hui insolubles. Cela ne dépend que de nous. C'est

seulement si les valeurs morales sont remises au premier plan de nos préoccupations et si nous, industriels, sommes décidés à les appliquer, que nous pourrions voir le monde meilleur auquel nous aspirons.

Dès 1950, Robert Carmichael avait, avec ses collègues de l'industrie textile qui partageaient ses convictions, fait prévaloir cette nouvelle conception de l'industrie et enrôlé dans ce processus certains éléments les plus dynamiques du syndicalisme.

Exposé à des industriels et syndicalistes à Vancouver, le 23 octobre 1963, au cours d'une mission accomplie à l'invitation du Conseil national de Productivité du Canada

Au sortir de la guerre 1939-1945, qui avait si fortement éprouvé la France, au milieu de l'immense effort de reconstruction, l'industrie textile française traversait une situation particulièrement difficile, tenant à la fois à ses destructions, aux difficultés qu'elle avait pour renouveler son matériel et à la nécessité où elle se trouvait, par suite de la rupture de ses courants d'échanges internationaux, de reconstituer ses débouchés.

C'est dans cette situation qu'est apparue la nécessité impérieuse de tout mettre en œuvre pour rapprocher les chefs d'entreprise et les dirigeants syndicaux, afin de tirer ensemble le meilleur parti des outils de production. Mais il fallait, pour cela, créer un nouveau climat.

Un certain nombre d'entre eux se rencontrèrent ainsi à Caux en 1950. Parmi eux se trouvait Maurice Mercier, secrétaire général de la Fédération du textile au sein de la Confédération syndicale Force ouvrière. J'ai connu Mercier en 1936, au moment où s'est

discutée en France la grande réforme sociale réduisant les horaires de travail à quarante heures par semaine ; il représentait les ouvriers textiles, tandis que je représentais moi-même les patrons. Nous nous étions fortement opposés. C'est à Caux que nous nous sommes retrouvés.

LES ACCORDS DU 9 JUIN 1953

Le nouvel esprit créé à la suite de ces rencontres amena patrons et ouvriers à faire passer l'intérêt général au premier plan. Ceci fut à l'origine de la conclusion, le 1^{er} février 1951, de la Convention collective textile, première grande convention collective qui ait été signée, en France, depuis la dernière guerre. Elle garantissait pour la première fois aux salariés qu'ils participeraient aux résultats de l'amélioration de la productivité. Peu après sa signature, les 600 000 ouvriers du textile bénéficièrent d'augmentations de salaires importantes.

Un nouveau climat continua à se développer entre patrons et ouvriers, en particulier grâce à la venue à Caux, au cours de l'été 1951, de plus de quatre-vingts délégations d'usines du textile, notamment du Nord de la France, amenées là par Maurice Mercier, comprenant chacune patrons, cadres et délégués ouvriers. Un accord, allant beaucoup plus loin dans le sens de la coopération entre employeurs et employés, fut conclu en juin 1953.

Cette convention, connue sous le nom d'« Accords du 9 juin », fut signée par l'Union des industries textiles au nom de l'ensemble des employeurs et par les organisations syndicales libres.

Il y était dit :

« Les organisations signataires, conscien-

tes de leurs responsabilités à l'égard des intérêts généraux de leur profession et de la nation, prennent, devant l'opinion publique, l'initiative d'aborder de front et en toute franchise les problèmes essentiels dont la solution doit assurer progressivement la rénovation et l'expansion de l'industrie textile, dans l'intérêt commun des travailleurs, des entreprises et du pays. »

Il y était aussi dit :

« Ils entendent entreprendre cet effort dans le respect de leurs droits réciproques et de leurs libertés, étant précisé que la libre entreprise doit être au service de la communauté, trouver sa raison d'être dans cet esprit de service et poursuivre ainsi à travers ses fonctions économiques une finalité sociale. »

Ces accords ont bénéficié à tous les travailleurs du textile. Nous étions les premiers en France à accorder aux vieux travailleurs ce que l'on appelle « la retraite complémentaire » ; il y avait aussi un accord sur « les dépassements de salaires » afin de permettre aux ouvriers et ouvrières de bénéficier, d'une façon permanente et contrôlable, des avantages de la productivité ; nous assurions le paiement de six jours fériés et chaque année une augmentation réelle des salaires. Nous sommes encore les seuls, en 1964, à avoir signé un accord paritaire pour les allocations complémentaires en faveur des chômeurs partiels, de même qu'a été décidée sans difficulté la quatrième semaine de congés payés.

L'industrie textile, qui était autrefois réputée pour avoir le plus grand nombre de grèves, a connu depuis 1953 dix années de paix sociale.

Des organisations paritaires patronales-ouvrières furent créées, où furent échangées des informations aussi complètes et précises que possible sur tous les problèmes qui concernaient l'industrie.

A l'échelon inter-textile, ce fut le Comité paritaire permanent ; dans les branches comme, par exemple, dans l'industrie du jute, un conseil paritaire était présidé tantôt par un patron, tantôt par un syndicaliste.

C'est ainsi que l'industrie textile française, ayant pu renouveler son matériel et retrouver une certaine prospérité, s'est trouvée dans une situation favorable au moment où le Marché commun la faisait entrer dans la compétition internationale.

Parallèlement à ces accords, un effort très important et très remarquable fut fait par les organisations syndicales signataires pour la formation en commun de leurs militants et cadres syndicaux. Plus de 4 000 d'entre eux furent ainsi formés au cours de ces dernières années. Nous nous réjouissons en tant que patrons de cette action de formation.

UN COUP D'ARRÊT A L'INFLATION

Dans le domaine politique lui-même, ces accords eurent des répercussions importantes. En 1954, Antoine Pinay, alors chef du gouvernement, se trouvait devant une grave menace d'inflation. Les grèves désorganisaient l'économie française, certains patrons ayant déjà accordé des hausses de salaires de 20 %, le coût de la vie augmentant et les ouvriers demandant toujours davantage.

C'est alors que M. Pinay fit appel à l'industrie textile française, estimant qu'à cause de l'esprit qui prévalait dans les relations patronales-ouvrières, elle était la seule capable de faire passer l'intérêt général au premier plan. C'est ainsi qu'un accord fut

signé, qui prévoyait une hausse de salaires de 8 % au bénéfice des 600 000 ouvriers du Textile, sans augmentation des prix de vente. Cet accord « raisonnable » a contribué à arrêter l'inflation.

M. Pinay écrivit dans *Le Figaro* que cet accord était une des premières solides réalisations dans la voie du changement d'attitude indispensable à la survie du pays.

L'expérience que Robert Carmichael avait vu se réaliser dans l'industrie textile le conduisait à penser à une dimension encore plus vaste.

« *Perspectives nouvelles pour l'Industrie textile* »,
Caux, 30 avril 1963

Pour sauver aujourd'hui l'industrie textile des graves dangers qui la menacent, il lui faut trouver quelque chose de nouveau. Il faut que les patrons de l'industrie textile de nos pays s'unissent, non dans une conception défensive périmée, mais dans des négociations constructives avec les pays en voie de développement. Il s'agit de repenser, dans l'intérêt commun, l'économie textile dans le monde pour permettre par des accords une juste rémunération des producteurs de matières premières, une harmonieuse répartition de l'industrialisation, nécessaire dans certains pays, en évitant les conséquences ruineuses d'une concurrence mondiale anarchique. Enfin, il faut satisfaire, dans les meilleures conditions de qualité et de prix, les besoins croissants en articles textiles qui se font jour à la surface du globe.

L'esprit qui a sauvé l'industrie française en temps de crise ne pourrait-il pas être mis

en œuvre aujourd'hui à l'échelle des continents ?

En avançant dans cette voie, les hommes du Textile européen pourraient devenir les pionniers d'une nouvelle économie.

C'est ce que Robert Carmichael avait alors déjà tenté de faire dans le secteur plus particulier du jute, où sa famille était engagée depuis plus d'un siècle et dont il présidait lui-même l'organisation patronale¹.

1. L'industrie du jute occupe une place à part dans l'industrie textile ; tournée traditionnellement vers l'emballage, la manutention, le transport des denrées agricoles et des produits des industries alimentaires et chimiques, elle a trouvé récemment de nouveaux débouchés dans la couverture des sols, les revêtements muraux et la décoration. Ses usines de filature, de tissage et de confection de sacs sont regroupées maintenant dans les seules régions de la Somme, du Nord et du Pas-de-Calais. Un mouvement de concentration qui s'est poursuivi sans arrêt depuis trente ans a ramené le nombre des entreprises de soixante-dix à moins de vingt, avec tous les problèmes économiques et sociaux que comporte une telle évolution. Leur solution a été facilitée par une efficace organisation de la profession aux destinées de laquelle présidait, dès avant la guerre, Robert Carmichael.

Cette organisation comprenait, entre autres services communs à l'ensemble des firmes jutières, un groupement achetant les matières premières pour le compte de tous les filateurs français. L'approvisionnement en jute a, en effet, toujours posé des problèmes difficiles, cette fibre étant produite pour sa quasi-totalité au Bengale (partagé en 1947 entre l'Inde et le Pakistan) et maintenant aussi en Thaïlande, région du monde où les troubles politiques, économiques et sociaux n'ont guère cessé depuis trente ans.

Si surprenant que cela puisse paraître, il n'existait jusqu'en 1954 — date à laquelle Robert Carmichael prit l'initiative de la création d'une Association des Industries du Jute européennes — que fort peu de relations entre ces industries et, en particulier, entre leurs dirigeants. L'organisation professionnelle française servit ainsi de base et parfois d'exemple à cette construction européenne, poursuivie avec opiniâtreté par son initiateur.

C'est ainsi que l'Association des Industries du Jute européennes joua un rôle croissant, non seulement dans les relations entre pays européens, mais aussi dans leurs relations avec l'Inde et le Pakistan — puis le Bangladesh — et la Thaïlande ; or l'exportation du jute brut et aussi des toiles et sacs fabriqués en quantités croissantes par ces pays sur leur propre territoire, constitue pour eux une ressource essentielle et irremplaçable (actuellement 80 % de ses ressources en devises pour le Bangladesh).

Depuis deux décennies, l'industrie du jute s'est donc trouvée par la force des choses au cœur des problèmes soulevés par les rapports entre le Tiers Monde et les pays anciennement industrialisés.

Une philosophie de l'industrie se forge au cours des années

En sa qualité de président du Syndicat général de l'Industrie du Jute (S.I.J.) et de président de l'Association des Industries du Jute européennes (A.I.J.E.), Robert Carmichael eut à de nombreuses reprises à prendre la parole au cours de manifestations officielles de ces organismes (assemblées générales et congrès). De courts extraits de ses allocutions permettent de suivre la progression de sa pensée au fil des années et, pour ceux qui se souviennent des idées qui prévalaient à l'époque où ces mots ont été prononcés, de mesurer l'avance que cette pensée avait sur celle de la plupart de ses contemporains.

*S.I.J., Paris, juin
1945*

La France ne se relèvera que si elle arrive à se redresser moralement. Il faut que le marché noir, le mensonge, la haine cessent ; chacun de nous y peut quelque chose.

Dans la France d'aujourd'hui, notre industrie ne subsistera que si elle est à l'avant-garde et que si elle apporte des solutions aux grands problèmes actuels :

- rapports entre patrons, cadres et ouvriers ;
- garantie de l'emploi ;
- problème des ententes.

Chacun de nous peut contribuer à les résoudre dans le cadre de notre syndicat.

Plus j'y réfléchis et plus je suis convaincu que ce n'est qu'en étudiant tous nos problèmes dans un esprit chrétien, esprit qu'il nous faudra d'ailleurs faire revivre en chacun de nous quelle que soit sa confession, que nous pourrons trouver la solution et faire revivre une France forte.

*S.I.J., Paris, octobre
1949*

Nous sommes à un véritable tournant en ce qui concerne la conception même de l'industrie, je ne sais si vous vous en rendez pleinement compte.

UN TOURNANT DANS LA CONCEPTION DE L'INDUSTRIE

Que nous le voulions ou non, l'ère industrielle au cours de laquelle l'industrie de chaque pays vivait confortablement à l'abri des barrières douanières ou des contingentements, est sur le point de s'achever. De même que s'achève aussi le temps où un industriel pouvait s'assigner comme but essentiel de gagner de l'argent en conduisant ses affaires plus habilement que son voisin.

Il apparaît de plus en plus clairement aux hommes d'affaires avertis que l'industrie doit trouver un autre mobile à son action que le profit et qu'elle doit aussi trouver le chemin pour unir dans un même but patrons et ouvriers.

SATISFAIRE LES VÉRITABLES BESOINS DES CONSOMMATEURS

Il lui faut pour cela comprendre que sa véritable raison d'être est de satisfaire, en quantité, en qualité et par ses prix, les besoins des consommateurs, mais en considé-

rant, non point les besoins des consommateurs d'un pays, mais ceux de l'Europe et prochainement du monde. C'est ensemble que patrons et ouvriers doivent atteindre ce but. C'est là la véritable destinée de l'industrie. Le fait que nous ne l'ayons pas compris plus tôt a accentué la lutte des classes et favorisé le communisme.

Il est une donnée plus immédiate et certaine, l'idée européenne fait son chemin.

Dans un temps plus ou moins long — temps qui peut être court si l'aide du Plan Marshall venait à nous faire défaut — nous n'éviterons pas la suppression des frontières douanières et la nécessité de ramener nos prix de vente aux prix de nos concurrents européens. C'est vrai pour toutes les industries, mais particulièrement pour l'industrie du jute.

Il faut nous mettre en face des faits et ne pas adopter la politique de l'autruche.

*S.I.J., Paris, novembre
1954*

L'UNITÉ : DES HOMMES
QUI DEVIENNENT
DIFFÉRENTS

L'unité, comme la paix, n'est pas un mot. Il s'agit d'hommes qui deviennent différents, qui abandonnent leur manque de confiance, leurs oppositions, leurs critiques stériles, leurs ambitions personnelles ou de firme, leurs petits intérêts égoïstes, pour venir, ensemble, construire quelque chose, quelque chose de grand, quelque chose de bien au-dessus des intérêts particuliers, quelque chose qui, chose étonnante d'ailleurs, servira, en fin de compte, leur intérêt particulier bien compris, bien au-delà de ce qu'ils auraient pu réaliser par leur individualisme ou par leur volonté propre.

Certains ont pu s'inquiéter de ce rassemblement des énergies européennes, et du sens

que nous entendions lui donner. Il ne s'agit ni de nous défendre, ni d'attaquer d'autres. L'industrie européenne, ayant pris conscience de ses responsabilités, a mieux à faire. Le développement de l'économie agricole et industrielle, notamment celle des pays sous-développés, doit, au reste, permettre à toutes les industries du jute, celles d'Europe comme celles des autres continents, de conserver leur juste place sur le marché mondial, sans chercher à s'entre-détruire.

L'industrie du jute est d'ailleurs, comme le monde dans son ensemble, au moment d'un choix décisif. Nous mesurons où conduit la division. Nous commençons à prendre conscience, par contre, de ce que l'unité peut apporter. Certains d'entre nous ont commencé à faire l'expérience des bienfaits de cette unité, d'autres y aspirent. L'unité ne se crée pas au détriment des autres, contre quelqu'un ou pour des buts égoïstes. Dans ce cas, elle porte en elle-même des germes de destruction future.

L'unité se crée en travaillant ensemble, pour une grande cause dépassant nos intérêts particuliers. C'est dans cette voie que nous sommes engagés.

Je forme le vœu que l'industrie du jute puisse ainsi contribuer à l'édification du monde de demain.

*S.I.J., Paris, mars
1958*

Je me demande si nous avons tous bien pris conscience d'une chose : je veux parler de cette nécessité profonde d'une totale solidarité des industries du jute européennes, si nous voulons sauver notre industrie du jute française. Je voudrais que chacun de nous

LA CONSTRUCTION DE
L'EUROPE DU JUTE

ici accepte enfin de se sentir responsable et soit décidé à donner une partie valable de son temps, de son énergie, de son intelligence, à lutter avec nous pour cette construction de l'Europe du jute. Celle-ci est bien plus importante, je pense, pour l'avenir de chacune de nos affaires, que n'importe quelle amélioration que nous pouvons faire dans nos usines, ou que n'importe quel effort commercial, si souhaitable soit-il.

Je veux insister sur l'importance qu'il y a à réaliser cette unité européenne du jute et sur son urgence. Ce qui est en cause, en effet, c'est : d'une part, notre approvisionnement en matières premières, car le Pakistan et l'Inde ont besoin d'avoir un interlocuteur ; d'autre part, nos débouchés en Afrique et la protection de notre marché européen par une politique commune que nous pourrions imposer à nos gouvernements ; enfin, la vie même de nos affaires, en ne nous laissant pas entraîner dans une compétition qui ne pourrait nous conduire à rien d'autre que la ruine dans laquelle certains pays ont laissé aller leur industrie du jute.

*A.I.J.E., Stockholm,
juin 1959*

UNE ÉCONOMIE SAINTE
DANS LE MONDE

Il faut voir la situation de l'Inde et du Pakistan, qui se sont trouvés arbitrairement divisés au moment de la partition. Le jute est essentiel pour l'économie des deux pays. Il est donc devenu un élément d'opposition qui s'ajoute au problème politique du Cachemire. Il nous faut penser que l'industrie européenne a peut-être une part à jouer pour permettre de dépasser ces divisions.

Une économie saine du jute dans ces deux pays leur apporterait une aide considérable, tant pour leur permettre de nourrir leur

population que pour équilibrer leur budget ; ce qui aurait une influence importante sur leur économie. Or, il nous faut nous rappeler l'importance de ces deux pays, non seulement pour notre industrie, mais sur le plan mondial, et ne pas oublier la phrase de Lénine : « La route la plus courte du Kremlin à Paris passe par Pékin et Calcutta. »

Je continue à penser que l'industrie du jute européenne peut, en s'efforçant de créer avec l'Inde et le Pakistan une économie saine du jute, trouver sa mission essentielle, sa vraie raison d'être, le terrain sur lequel nous pouvons amener l'Inde et le Pakistan à désirer son maintien.

Il faudra, bien entendu, pour cela, que les mobiles profonds de l'industrie du jute européenne soient fondamentalement changés.

C'est avec une nouvelle conception que nous devons aller vers ces pays, le profond désir de les servir, un sens réel de nos responsabilités, à nous qui sommes pourvus, à l'égard de ces masses de l'Inde et du Pakistan qui manquent de tout. Le maintien de nos industries nationales et leur prospérité est à ce prix.

*A.I.J.E., Lisbonne,
mai 1961*

Oui, l'industrie du jute traverse cette année une crise sans précédent, c'est vrai, et il n'y a pas lieu de s'en cacher ; mais n'est-il pas vrai aussi que c'est dans les moments de crise les plus graves qu'apparaissent les vrais caractères et souvent qu'apparaissent aussi et se forment les vraies solutions d'avenir ? Il faut bien le dire, l'industrie européenne du jute était encore trop tournée sur elle-même, elle pensait plus à se défendre qu'à

RESPONSABILITÉ DES
INDUSTRIELS
EUROPÉENS VIS-A-VIS
DU PAKISTAN
ET DE L'INDE

construire avec d'autres. Nous ne pouvons plus vivre seuls dans notre coin du monde.

Nous avons commencé à comprendre cela, et un certain nombre de vérités essentielles nous sont apparues :

— notre solidarité entre Européens, quels que soient nos problèmes particuliers ;

— notre solidarité avec le reste du monde ;

— notre responsabilité en tant qu'Européens à l'égard de pays comme le Pakistan et l'Inde ;

— le rôle du jute, enfin, dans le destin du monde.

Je ne sais si c'était un présage que nous ayons précisément choisi de nous réunir cette année en cette pointe extrême de l'Europe, d'où sont partis en des temps déjà lointains tant de vaillants navigateurs à la découverte de terres lointaines.

Mais je suis certain que notre congrès de Lisbonne, qui se termine maintenant, marquera dans l'histoire de l'industrie européenne du jute une étape toute nouvelle, celle de son ouverture vers le monde extérieur.

S.I.J. Paris, mars 1963

FACE AUX TRANSFORMATIONS PROFONDES...

EN UNION SOVIÉTIQUE

Je voudrais tout d'abord faire avec vous un rapide tour d'horizon des événements qui se sont développés au cours de cette année et modifient le contexte européen dans lequel nous aurons à évoluer.

Il y a tout d'abord des transformations profondes en Union Soviétique. Celle-ci, commençant à reconnaître ses échecs, est obligée de constater qu'elle n'a pas résolu les problèmes de la nature humaine et qu'elle

se trouve devant les mêmes problèmes auxquels ont à faire face les autres pays du monde pour faire travailler les hommes, pour réaliser les plans économiques et pour inspirer la jeunesse.

... EN CHINE

Parallèlement la Chine, malgré ses difficultés, est plus que jamais décidée à prendre sa place dans le monde, avec l'aide ou en rivale de la Russie.

... AUX ETATS-UNIS

En face de tout cela, les Etats-Unis, ce pays vers lequel si longtemps le monde entier avait les yeux tournés, laisse apparaître de plus en plus ses contradictions et se sent menacé de tous les côtés. Sa prospérité et la continuité de son expansion, si admirées, sont remises en question. Aussi, pour survivre, cherche-t-il à dominer économiquement et militairement tout le camp occidental.

... DANS LE TIERS MONDE

Dans le reste du monde, les peuples jeunes, d'Afrique, d'Asie, d'Amérique du Sud, qui ont été pendant un temps attirés par les Etats-Unis, puis par la Russie et la Chine, réalisent enfin que ce que leur offrent ces pays ne leur fait plus autant envie. Ceci donne à l'Europe sa chance.

Reste donc l'Europe, dont l'importance dans le monde s'est brusquement révélée au travers du Marché commun. Et au cœur de l'Europe, la France, vers laquelle les yeux se tournent encore des différents points du monde...

Derrière la pensée de Robert Carmichael, il y avait quelques orientations fondamentales. Essayons d'en dégager ici quelques-unes.

*Rédigé par un ami qui
partagea sa vie pro-
fessionnelle*

Peut-être n'est-il pas inutile d'essayer de ramasser en quelques lignes ce qui a été au cœur de cette action, ce qui la résume — en quelque sorte ses données permanentes : le sens de l'unité, le sens de la responsabilité.

SENS DE L'UNITÉ

Le sens de l'unité de Robert Carmichael s'est élargi par cercles concentriques : l'industrie française du jute, puis l'industrie européenne, enfin l'industrie mondiale, en particulier les industries indienne et pakistanaise.

Robert Carmichael a senti le prix à payer pour parvenir à une unité réelle et s'est efforcé de définir, pas après pas, les conditions nécessaires pour l'obtenir. L'essentiel de son action a été un lent et persévérant travail sur les hommes : découvrir dans chaque situation les personnalités-clés, s'en faire des amis, apprendre à les connaître dans leur foyer (rôle capital des épouses), dans leurs activités autres que professionnelles, dans leur action civique ou politique. Constituer ensuite des équipes avec ces hommes, en discernant ce qui les oppose, en réglant peu à peu certains conflits de base, en cherchant à transcender les intérêts particuliers, étroits ou à court terme, par une vue d'avenir plus large et un objectif commun.

SENS DE LA RESPONSABILITÉ

Son sens de la responsabilité s'est développé sur plusieurs plans. A la base, il avait la conviction du rôle essentiel que peut jouer l'industrie pour aider à trouver des solutions aux grands problèmes de notre temps. Il avait aussi une conception positive du rôle du syndicalisme patronal, s'opposant à une volonté encore très répandue de défendre des intérêts.

SUR LE PLAN FRANÇAIS

En France, l'industrie du jute a pris des responsabilités à l'égard de l'agriculture, en tant que fournisseur ; elle a entrepris des actions de promotion et de publicité qui ont souvent pris la forme d'une aide à la formation des jeunes agriculteurs.

Le Syndicat du jute s'est également senti responsable d'être un facteur d'unité au sein de l'Union des industries textiles.

Enfin, cette responsabilité s'est exercée sur le plan social : création du Conseil paritaire de l'industrie du jute, qui a joué un rôle important dans le développement des relations entre les syndicats patronaux textiles et les organisations libres de salariés.

SUR LE PLAN EUROPÉEN

Dès la création du Marché commun en 1958 à Bruxelles, une action a été menée pour développer un tissu de relations industrielles qui sous-tendent l'action des gouvernements et créer un climat favorable à la diffusion de l'idée européenne. Tel a été le sens des manifestations publiques de l'Association des industries du jute européennes, sous forme de congrès, etc.

Dans le domaine social, Robert Carmichael a joué un rôle important dans la création d'une « table ronde » dans le cadre de *Comitextil*, organisation réunissant toutes les industries textiles du Marché commun.

SUR LE PLAN MONDIAL

Le sens de la responsabilité de Robert Carmichael s'est étendu d'abord vers l'Afrique en tentant de développer une production de fibres jutières au Congo, qui aurait pu être le noyau du développement économique de cette région. Puis il s'est porté vers l'Asie pour créer une nouvelle approche dans les relations entre pays producteurs et

pays transformateurs de fibres jutières, suscitant entre ces pays un effort de coopération en vue d'établir une « économie saine du jute dans le monde », au lieu de laisser libre cours au jeu des intérêts privés, en particulier de la spéculation dans les pays asiatiques et sur la place de Londres.

La création, au sein de la F.A.O. (organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture), d'un organisme destiné à promouvoir la régularisation des fluctuations excessives des cours du jute brut, a été l'aboutissement de ce long effort et n'a été possible que par une connaissance approfondie des hommes et des structures des pays asiatiques intéressés. L'action de cet organisme a apporté un élément nouveau dans un secteur-clé, à la fois de l'économie de l'Inde et du Pakistan, et des relations entre ces deux pays. Elle a aussi servi de modèle dans d'autres secteurs de l'économie internationale.

L'action de Robert Carmichael a ainsi, sur de multiples plans, en partant d'une entreprise puis d'une profession, tendu à apporter des solutions aux principaux problèmes de notre temps, économiques, sociaux et politiques.

Itinéraire de Karachi à Rome

Si les extraits de discours du chapitre précédent permettent de dégager une certaine philosophie de l'industrie, l'exposé qui suit évoque la façon dont s'est élaborée cette philosophie dans l'affrontement quotidien avec les réalités et avec les hommes. Robert Carmichael y a tenté de résumer l'action qu'il a menée dans l'industrie du jute. Au risque de quelques répétitions, laissons-le parler.

Exposé à une rencontre internationale d'industriels, Caux, 18 septembre 1971

C'est en février 1951, au cours d'une mission économique que j'accomplissais en Inde et au Pakistan, avec douze de mes collègues industriels français, qu'il me vint à Calcutta pendant un moment de silence la surprenante pensée que voici : « Je suis responsable des millions de paysans producteurs de jute de l'Inde et du Pakistan qui meurent de faim. »

Au retour de ce voyage, j'acquis la certitude que Dieu m'avait envoyé ces pensées dans un but précis et que je devais accepter cette responsabilité, en commençant par unir toutes les industries européennes du jute.

Cela se passait quelques années après la

« partition » qui avait divisé l'Inde et le Pakistan, donnant à l'Inde toutes les usines de jute, qui représentaient alors 65 % de la production mondiale, et au Pakistan toutes les régions où l'on cultivait le jute. L'Europe, avec 500 000 tonnes de consommation annuelle en dehors de l'Inde, était le seul client vraiment important du Pakistan.

GROUPE LES INDUS-
TRIELS EUROPÉENS
AUTOUR D'UN
PROGRAMME

C'est dans ces conditions que l'industrie française du jute prit l'initiative de créer une association et entreprit des démarches auprès des quatorze pays européens consommateurs de jute. Celles-ci aboutirent, au cours de réunions tenues en 1954, à créer l'Association européenne des industries du jute, dont je fus nommé président.

Comme je l'ai exprimé au cours de l'un de ses Congrès, la vraie mission de l'industrie européenne du jute était d'aider à instaurer une économie du jute saine dans le monde entier, c'est-à-dire donner une rémunération suffisante aux populations agricoles de l'Inde et du Pakistan, accorder leur part légitime aux intermédiaires utiles, aux emballeurs et aux transporteurs, assurer la juste rémunération de ses efforts à l'industrie transformatrice européenne comme à l'industrie asiatique, et enfin fournir un produit de qualité indiscutable et d'un prix satisfaisant pour les consommateurs du monde entier.

Obtenir des Européens qu'ils acceptent ce programme fut la tâche difficile des années qui suivirent. Ce que j'avais appris à Caux me fut des plus utiles pour gagner petit à petit un certain nombre d'hommes à ces idées. C'est ainsi qu'en 1959, au cours d'une séance qui se tenait à Stockholm, séance des plus orageuses où je dus mettre ma prési-

dence en cause, je pus enfin obtenir l'autorisation d'engager des pourparlers avec le Pakistan et l'Inde.

J'entrepris alors toute une série de voyages dans ces deux pays, pour convaincre les gouvernements, mais aussi les exportateurs et les industriels du jute, de la nécessité de réaliser un plan de stabilisation des cours du jute brut.

CONNAITRE LES FOURNISSEURS ASIATIQUES

Un matin, au cours de cette heure de recueillement que je pratique régulièrement depuis vingt ans, je notais : « Pars pour le Pakistan, le plus tôt possible, sans savoir où tu vas, sans savoir qui tu verras et sans savoir quand tu reviendras. » Je sentais le besoin de mieux connaître ce pays avant d'aborder toute négociation, mais je savais aussi que cette pensée n'était pas de moi.

J'avais à cette époque la responsabilité de deux affaires industrielles, des Industries française et européenne du jute, et je représentais l'Industrie textile française auprès du Marché commun, parmi beaucoup d'autres activités. Pourtant, dix jours plus tard, je quittais la France pour le Pakistan.

Vingt-quatre heures avant mon départ, j'eus la pensée d'emmener avec moi un film réalisé dans le port de Rio de Janeiro, *Hommes du Brésil* qui, par des voies vraiment extraordinaires, me conduisit à travers tout le Pakistan.

Je montrai ce film tout d'abord à Karachi au gouverneur de la Banque d'Etat du Pakistan, à sa famille et à deux de ses directeurs. Ce film, qui relate comment quelques hommes débarrassèrent le port des rivalités syndicales et commencèrent à extirper la corruption et le vol, frappa beaucoup le

gouverneur. A la fin de la projection, il déclara : « C'est extraordinaire que vous ayez apporté ce film en ce moment, car c'est exactement ce dont le pays a besoin ; nous allons avoir dans huit mois la nouvelle constitution avec la levée de la loi martiale, tous les partis vont commencer à se déchaîner, vous devriez le montrer aux ministres. » C'est à cinq ministres, à Rawalpindi, la capitale, que je le montrai. A la fin de la projection, le ministre de l'Industrie déclara qu'il fallait que le film aille au pays. Il me proposa de le rejoindre à Dacca, capitale du Pakistan oriental¹, à un conseil consultatif de l'industrie. Dix jours plus tard, je montrais le film à Dacca, en présence de trois cents des principaux gouverneurs de la province et des principaux hauts fonctionnaires.

A la suite de cela, le ministre de l'Industrie, surpris par l'accueil extraordinaire que le film avait reçu, m'invitait chez lui à Chittagong, port principal du Pakistan oriental. J'eus l'occasion de montrer le film à deux mille cinq cents étudiants du collège technique de Chittagong et à quatre cents dockers du port. Toutes les portes s'ouvraient petit à petit.

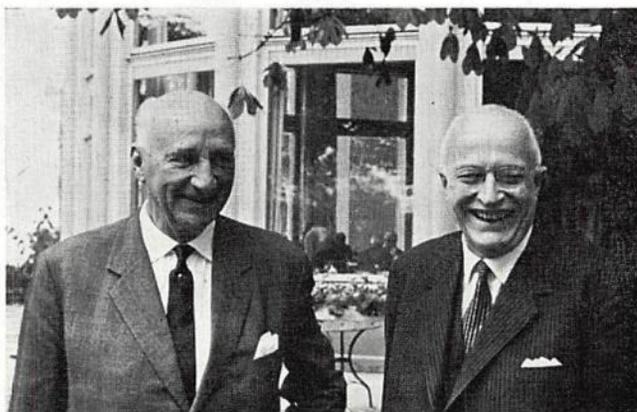
Ainsi, tout au long de ce voyage d'un mois, j'appris à connaître les différents milieux du Pakistan, membres du gouvernement, fonctionnaires, patrons, syndicalistes, ouvriers, étudiants, professeurs, et je pénétrai la façon de penser des Pakistanais.

Je rencontrai, bien sûr, comme en Europe, l'opposition farouche de certains industriels et celle des spéculateurs. Cinq années s'écoulèrent, où de nombreux contacts me permi-

1. Devenu ultérieurement le Bangladesh.



Participant fréquemment aux rencontres de Caux, Robert Carmichael y accueillait toutes les questions d'un public avide. Il y entraîna Theodor Momm, l'officier allemand chargé de surveiller ses activités pendant la guerre ; ils devinrent de grands amis (*ci-dessous*).





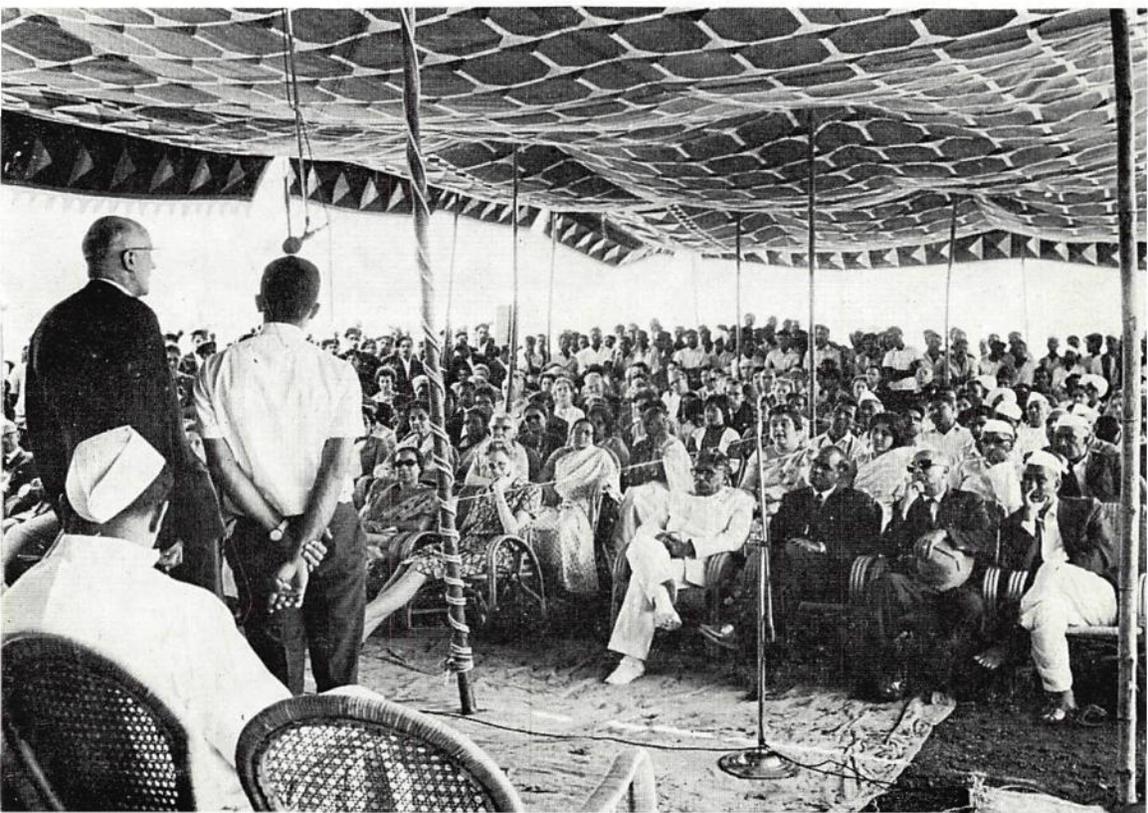
L'Association des Industries du jute européennes se réunit à Stockholm autour de son président qui vient de mettre son poste dans la balance. Elle a décidé de le reconduire dans ses fonctions.

Robert Carmichael préside les assises du Syndicat général de l'Industrie du jute ayant à ses côtés Gabriel d'Arboussier, invité à venir exposer les besoins du Tiers Monde.





Pour connaître les problèmes des pays qui produisent le jute, Robert Carmichael fit de nombreux voyages en Inde et au Pakistan. Il s'entretient ici avec un fermier indien. *Ci-dessous* : Par le truchement d'un interprète, il parle à une réunion publique.





Quelques pas sur la terrasse de Caux au cours d'une rencontre hivernale avec, à sa gauche, Jean Rey, président de la Commission des Communautés européennes.

rent d'amener un certain nombre de ces hommes à concevoir la nécessité d'un accord avec l'Occident, et surtout avec l'Inde, sur la stabilisation des cours du jute brut.

ACCORD SOUS LES AUSPICES DE LA F.A.O.

En 1965, la F.A.O., organisme dépendant des Nations Unies spécialisé dans l'aide aux pays en voie de développement pour tout ce qui concerne l'agriculture et l'alimentation, parvenait à faire signer un accord mondial de stabilisation des prix. Contrairement aux accords formels existant jusqu'alors, qui avaient tous échoué, cet accord se contentait de fixer les objectifs et les lignes générales, laissant à un comité consultatif le soin de fixer chaque année les conditions précises d'exécution.

Cette méthode s'est avérée plus difficile à mettre en œuvre, mais aussi beaucoup plus efficace, parce qu'impliquant le maintien parmi les membres du comité de la confiance nécessaire au fonctionnement de l'accord.

Six mois plus tard, je me trouvais à Rome où devaient être fixées pour la première fois les conditions précises de prix et de fonctionnement de l'accord.

UNE STRATÉGIE DANS UNE NÉGOCIATION DIFFICILE

Je savais que plusieurs pays n'avaient signé celui-ci que parce qu'ils étaient convaincus qu'en définitive il ne pourrait pas fonctionner.

Quand je partis pour Rome, mes informations étaient les suivantes :

— La Grande-Bretagne était opposée à tout accord pour des raisons de principe ;

— Les spéculateurs du Pakistan avaient fait pression sur le chef de l'Etat et obtenu le remplacement du ministre par un homme à leur dévotion, et je savais que le représen-

tant du Pakistan recevrait des ordres formels d'empêcher l'accord de fonctionner ;

— Quant aux Européens, mon collègue allemand avait réussi à convaincre la plupart d'entre eux que l'on ne pouvait faire confiance aux Indiens et aux Pakistanais et avait obtenu qu'on me donne des instructions de ne rien faire pour favoriser l'accord.

Les conditions n'étaient donc pas du tout favorables. J'eus la pensée de me rendre à Rome un jour en avance et de voir l'homme de la F.A.O. qui organisait la réunion.

Au cours de notre conversation nous eûmes une pensée commune et inattendue qui nous permit le lendemain de vaincre l'opposition de la Grande-Bretagne.

Je profitai ensuite de l'heure du déjeuner pour rencontrer le délégué du Pakistan. Je lui dis les instructions que j'avais reçues de mes collègues et lui demandai comment cela allait avec son ministre. Il explosa alors et me fit part de tout son ressentiment. Il sentait que les instructions qu'il avait reçues étaient absolument contraires aux intérêts du Pakistan et en particulier des paysans qui produisent le jute.

Je pus alors lui communiquer la conviction intime que j'avais : si Dieu avait permis que l'accord fût signé, ce n'était certainement pas pour arriver à un échec au dernier moment ; si nous étions disponibles, il pourrait nous être montré comment aboutir dans la réunion restreinte de l'après-midi au cours de laquelle devait être rédigée une proposition de fixation du prix du jute à soumettre à l'ensemble du Comité.

Au cours de cette séance, j'eus la pensée de suggérer aux membres présents d'aban-

donner pour un moment leur position officielle et de demander au délégué du Pakistan, qui était le plus gros producteur de jute et en même temps le plus gros exportateur, de bien vouloir dire, parlant pour lui-même et non pas en qualité de représentant de son pays, quel prix il estimait *juste*, étant donné les éléments d'appréciation dont nous avons connaissance.

UN VÉRITABLE COUP DE THÉÂTRE

Après un long silence, le Pakistanais accepta à condition qu'il n'y ait pas de compte rendu de cette partie de la séance et que le prix qu'il indiquerait ne lui serait pas opposé en réunion plénière. Ceci fut accepté et le Pakistanais proposa son prix. Aussitôt après, le délégué de l'Allemagne prit la parole pour dire qu'il se passait là des choses que personne n'aurait pu imaginer, et que le fait pour le délégué pakistanais d'indiquer un prix aussi raisonnable lui paraissait incompréhensible. Dans ces conditions, nous disait-il, il devait au nom de son pays accepter purement et simplement ce prix.

En quelques instants l'accord était réalisé et, le lendemain, la proposition soumise à la réunion plénière était acceptée par tous les pays à l'exception du délégué du Pakistan. Celui-ci déclara qu'il devait en référer à son gouvernement, étant donné les instructions qu'il avait reçues, mais qu'il ferait l'impossible pour donner son accord dans les cinq jours. Ce qu'il fit.

L'accord fut mis en application et il apporta des avantages très substantiels aux paysans du Pakistan et de l'Inde ; en 1968, le directeur général de la F.A.O. pouvait déclarer que l'industrie du jute avait montré la voie à un nouveau type d'accords interna-

tionaux dont l'intérêt dépassait de beaucoup le cadre de cette industrie, puisque d'autres industries, notamment les fibres dures et le caoutchouc, commençaient à s'en inspirer.

Ce n'est qu'un point de départ

Le jour de Pâques 1973, Robert Carmichael atteignait le terme de sa vie.

Dès qu'il avait pris, en 1970, sa retraite des diverses fonctions qu'il occupait, Robert Carmichael était parti avec sa femme passer six mois en Inde. Puis sa santé s'altérant, il avait commencé à rédiger les quelques notes et rassembler les documents qui nous ont permis de faire cet ouvrage.

Au mois de janvier 1973, il demanda à un jeune homme de vingt-quatre ans, Gérard Gigand, de venir lui donner un coup de main pour lui permettre d'avancer plus rapidement le travail entrepris.

Gérard Gigand a écrit quelques lignes sur ces semaines aux côtés de Robert Carmichael.

D'un jeune collaborateur, Gérard Gigand

M. Carmichael m'avait proposé de venir l'aider à rassembler les documents nécessaires à la rédaction d'un livre, dans lequel il voulait retracer le cheminement de sa pensée de chrétien dans sa vie professionnelle. J'acceptai sa proposition.

Rien ne laissait présager alors une détérioration si rapide de sa santé. Pendant un mois, il allait donc m'initier à toutes les questions relatives à notre tâche commune.

Mais sa santé s'aggravant brutalement, il ne fut plus possible de continuer, sans pour autant qu'il eût jamais parlé d'abandonner.

Son agonie dura deux mois pendant lesquels je tâchai de me rendre utile aux côtés de son épouse et d'une infirmière venue deux semaines avant sa fin.

Pourtant, c'est M. Carmichael qui allait m'aider beaucoup plus encore !

C'était un homme dont la foi en une autorité supérieure avait été profondément enracinée par l'expérience de la vie.

Avec lui, j'ai compris qu'un chrétien doit moins rechercher la perfection que revenir inlassablement à cette autorité supérieure pour toutes les affaires de sa vie, ses réussites et ses manquements. Il disait lui-même que sa nature autoritaire et organisatrice soulignait constamment ce besoin en lui.

Il croyait aussi profondément en l'existence d'une voix intérieure qu'il affirmait être commune à tous les individus et qui intervenait dans sa vie à la manière d'un sixième sens. J'ai fait moi-même l'expérience de son existence.

Il m'aimait suffisamment pour pouvoir tomber à bras raccourcis sur mes travers qu'il savait discerner avec lucidité, sans pour autant me blesser, et il souhaitait qu'on eût la même attitude à son égard.

« Pourquoi cherches-tu toujours à adoucir ou emberlificoter les remarques directes que tu penses devoir faire aux gens ? »

RIEN N'ÉTAIT UN
SIMULACRE

C'est pendant cette période que j'ai commencé à prendre conscience de la vanité de l'activisme. Je suis resté avec lui pendant trois mois complets sans me déplacer, à accomplir une tâche que personne n'aurait consciemment acceptée avec joie. Et pourtant, j'ai rarement ressenti une satisfaction si profonde.

Devant cette ultime épreuve qu'il subissait, j'ai pu voir que rien en M. Carmichael n'était un simulacre. Dans les derniers jours, je l'ai entendu dire dans un souffle, alors qu'il reposait les mains jointes : « C'est merveilleux, c'est merveilleux... »

Ses moments de lucidité s'espaçaient et souvent à son réveil il nous parlait des pays où il affirmait avoir été « invité », particulièrement le Canada et le Pakistan, montrant ainsi combien ces pays habitaient son cœur. A ce sujet, un matin, il demanda avec insistance à son épouse quel était le texte d'une invitation qu'il était sensé avoir reçue par le courrier du matin. Elle lui donna cette réponse inspirée : « Eh bien, ce doit être : « Venez vers moi, vous qui êtes fatigués et qui ployez sous le fardeau et je vous soulagerai. » » Alors il s'est décontracté, le visage éclairé par un sourire candide, visiblement satisfait.

Tout au long de son agonie, M. Carmichael a montré la force d'une foi triomphante, d'une confiance inébranlable en l'avenir.

Quelques minutes après sa mort, Madame Carmichael m'a dit : « Vous savez, il vous aimait comme un fils ! » J'étais très ému et un détail me revint à l'esprit à propos d'une conversation avec lui à l'hôpital. Ne parvenant pas à se rappeler un détail, il m'avait

dit : « Tu devrais demander à ta mère... je veux dire à Hélène » (sa femme). Sa faculté d'adoption était sa grande force.

Quelques mois après la mort de Robert Carmichael, sa femme avait réuni, un dimanche après-midi, ses enfants, certains des petits-enfants et quelques amis, collègues et collaborateurs. Cet ouvrage est né cet après-midi-là. Mme Carmichael évoqua devant nous un incident de la vie de son mari et nous l'avons priée de bien vouloir rédiger pour ce livre ce qu'elle nous avait dit. Nous lui cédon donc la parole.

*D'Hélène Carmichael
son épouse*

Il y a eu certainement dans la vie de Robert un de ces moments où Dieu parle à un homme au travers d'une personne, d'un livre, d'une rencontre. Souvent on ne comprend pas tout, on saisit un certain angle, une facette de la volonté de Dieu ; mais Celui-ci ne se décourage pas et Il vous rend la perche une autre fois, jusqu'à ce que la carapace qui nous recouvre, même si elle est faite de bonnes choses, soit percée.

Il y a eu ainsi une parole qui fut un tournant dans la vie de Robert. C'est au moment où un ami anglais, Michael Hutchinson, était à la maison. Il avait pris l'habitude de nous faire part des pensées qu'il avait eues dans son moment de silence. Un matin, il nous a dit avoir eu la pensée suivante : « Si j'étais le diable, qu'est-ce que je ferais pour Robert Carmichael ? Eh bien, je ne lui donnerais pas un gros péché à faire parce que je crois qu'il le reniflerait tout de suite et ne tomberait pas dans le panneau. Alors, comme c'est

« SI J'ÉTAIS LE
DIABLE... »

un homme très bon, dévoué, plein de bonnes intentions, un peu sentimental, je lui offrirais une quantité de bonnes choses à faire et, là, il tombera sûrement dans le panneau, les acceptera toutes et, pendant ce temps, il passera à côté de la seule chose que moi, le diable, je ne veux surtout pas qu'il fasse, avec son industrie, avec ses relations, avec sa famille. »

Cela nous a beaucoup secoués, je dois le dire. Robert était très étonné et a pris cette pensée très au sérieux. Dès le lendemain, il prit de très longs moments en silence, réfléchissant, se demandant ce que Dieu voulait. Il a été amené à barrer dans une liste toutes sortes d'activités qu'il avait : il faisait les comptes d'une vieille femme et devait monter non sans peine ses étages ; il collait des affiches pour des réunions d'évangélisation ; il faisait partie des douze laïques qui étaient à la tête de la Fédération protestante de France ; il était conseiller presbytéral ; on lui avait encore demandé s'il voudrait bien organiser à la Radio les services religieux du dimanche matin ; comble de tout, comme il était très patriote, il avait accepté de suivre des cours d'état-major. Ces cours me faisaient bien enrager, car ils occupaient aussi le dimanche, jour où j'espérais enfin un peu le voir. Quand il avait encore rajouté cette bonne activité à toutes les autres, je m'étais sentie terriblement frustrée.

Quand Robert vit clairement devant Dieu qu'il devait barrer toutes ces activités, il m'a dit : « Je me sens comme un homme complètement nu ; je ne peux pourtant pas rester occupé qu'avec mon industrie et mon usine. C'est épouvantable ! Qu'est-ce qui va m'arriver ? »

Au bout de quelques jours, Dieu a commencé à lui expliquer très clairement ce qu'Il attendait de lui. Ce fut le début d'une vie toute nouvelle. Robert a commencé à voir les gens comme des personnes et non plus comme des fonctions. Il a vu en moi Hélène, et non plus l'épouse, la mère de ses enfants, la maîtresse de maison.

Tous ses rapports avec les gens en ont été énormément changés. Il a commencé à penser à eux, à prier pour eux, à s'intéresser aux problèmes qu'ils avaient. C'était tout un changement dans son existence dont moi, sa femme, j'ai été la première bénéficiaire.

On aurait pu croire que tout ce qu'il avait abandonné serait tombé à l'eau... Il a découvert que dans la paroisse il y avait des gens qui disaient : « Ah ! enfin M. Carmichael ne s'occupe plus de tout . » « J'avais tellement envie de faire les comptes de cette vieille dame, tellement envie de faire ceci ou cela ! » « On ne pouvait rien faire, c'était lui qui faisait tout. » Il était comme un grand arbre et sous les grands arbres dont on ne coupe jamais les branches rien ne pousse.

Oui, en y repensant, je crois que c'est bien là le tournant majeur de sa pensée et de sa vie.

Robert était devenu un homme de prière. C'est certainement la caractéristique de la fin de sa vie. Il passait des heures à prier pour les gens du gouvernement, pour ceux de l'opposition, pour les industriels, pour les gens de sa famille, pour une quantité de jeunes qu'il avait très à cœur, pour certains de ses amis qui restaient toujours sur le bord sans jamais prendre une décision définitive

de ne faire que la volonté de Dieu et d'avancer dans la foi. Il priait pour une liste de gens incroyable, et ça avec une totale fidélité. Beaucoup d'hommes politiques et de ministres ne soupçonnent pas à quel point Robert les a portés dans la prière. Il priait pour qu'ils se mettent à faire ce que Dieu voulait qu'ils fassent, pour qu'ils laissent percer leur carapace, pour qu'ils laissent Dieu venir dans leur vie.

Robert Carmichael était mû par une foi inébranlable en l'homme. Face à certains graves problèmes politiques, il s'était attaché à déceler ce qui se passait dans la pensée des protagonistes et avait inlassablement cherché comment les aider à surmonter leurs propres obstacles intérieurs. Au moment où la France hésitait à s'engager dans une politique de décolonisation, l'auteur de ces lignes a vu Robert Carmichael faire la navette discrètement entre tel ministre et telles personnalités nord-africaines, considérées alors comme suspectes, pour rapprocher les hommes et ainsi faire avancer l'histoire.

Au terme de ce livre nous laisserons le lecteur sur une page extraite d'un carnet de route. Elle a trait à une journée de Noël passée à Rawalpindi au Pakistan. Elle révèle cette disponibilité — certains y verront une sorte de naïveté — qui a été le secret de l'efficacité d'un homme d'action.

Nous sommes le 22 décembre 1961. Robert Carmichael est à Dacca chez un ami anglais. Deux professeurs britanniques arrivent également chez cet ami, venant du Pakistan Occidental pour passer Noël.

23 décembre. — J'ai la pensée tellement inattendue de partir pour Rawalpindi. Pendant le petit déjeuner, je fais part de cette réorientation de nos projets à mes amis. Nous prenons un moment de réflexion ensemble en silence. Nous avons la pensée commune de partir pour Rawalpindi sans trop savoir ce qui nous y attend.

Dimanche, 24 décembre. — Nous quittons Dacca. En arrivant à Rawalpindi, nous nous installons à l'hôtel. Apprenant qu'il y a à six heures un service à l'église protestante, nous allons assister au service de prières de la veille de Noël.

25 décembre. — Le jour de Noël est également l'anniversaire de Quaidel Azam Mohamed Ali Jinnah, fondateur du Pakistan. Il s'agit donc d'un jour de fête et pour les chrétiens et pour les Pakistanais musulmans. Il me vient la pensée que nous devrions rendre visite à M. Zakir Hussein, ministre de l'Intérieur. Après avoir assisté au service de communion, nous décidons, mes trois amis et moi, de suivre la pensée que j'ai eue, aussi étrange qu'elle puisse paraître. Je téléphone chez le ministre. Comme c'est jour de fête, il n'y a pas de secrétaire ; le ministre me répond. Je lui fais part de notre désir de lui présenter nos respects en ce jour anniversaire. Il m'invite à venir vers onze heures.

Le ministre nous reçoit dans son jardin. Au bout de quelques minutes de conversation, il nous confie que nous avons eu bien de la chance de le trouver, car il part demain pour La Mecque. Il y a déjà été une fois pour la grande fête annuelle du Hadj, mais l'effroyable concentration des pèlerins lui

a laissé un souvenir épouvantable. Il veut, cette fois-ci, y passer dix jours avec sa femme pour méditer sur sa vie et découvrir ce que Dieu attend d'eux, pour eux et pour leur pays. Nous sommes ainsi amenés à parler des sujets les plus profonds de la vie. Un sentiment de paix se dégage de cette conversation, en même temps qu'une extraordinaire présence de l'Esprit-Saint. N'est-ce pas véritablement Dieu qui nous a envoyés à cet homme ce jour-là ?

Le ministre exprime le désir que nous rencontrions sa femme pour que nous puissions lui dire ce dont nous venons de parler. Nous rentrons dans la maison. Sa femme nous reçoit dans son magnifique salon et nous avons l'occasion de reprendre le même genre de conversation.

Comme nous prenons congé, le ministre nous dit : « Pourquoi n'iriez-vous pas voir mon voisin ? » Je réponds : « Qui est-il ? » Il m'indique qu'il s'agit d'un de ses collègues du gouvernement. Il envoie son serviteur ; le ministre est là. Nous passons une heure avec lui, avec son fils et son petit-fils, dans le jardin de sa résidence. Conversation très détendue et profonde : nous parlons de ce que nous avons appris de la vie, de son pays, des perspectives d'avenir.

Nous rentrons à l'hôtel pour le déjeuner de Noël commandé spécialement à l'excellent chef suisse. Pendant le repas, on m'apporte un message de la Présidence de la République m'invitant à la réception donnée l'après-midi au palais gouvernemental en l'honneur de Mohamed Ali Jinnah. Le ministre de l'Intérieur, après notre départ, a téléphoné à la Présidence pour me faire envoyer cette invitation. Je retrouve à cette

réception les ministres et les personnalités de tous genres que j'avais rencontrés au cours des semaines précédentes. J'ai aussi la chance de saluer le président de la République.

En arrivant à l'hôtel, je suis très étonné de trouver une lettre arrivée de ma femme. Elle me dit qu'elle a eu l'intuition que je ne serais pas de retour pour passer Noël avec elle, qu'elle en est heureuse parce qu'elle sait que je me trouve où je dois être. Elle me souhaite une bonne journée de fête avec mes amis. Ce que je ne m'explique pas, c'est pourquoi elle a expédié cette lettre à Rawalpindi, alors qu'elle a toutes raisons de me croire à Dacca. Quelle joie de recevoir cette lettre !

Table des matières

	PRÉFACE DE JEAN REY	5
Chapitre 1	REGARD EN ARRIÈRE	7
Chapitre 2	LA FAMILLE, L'ÉCOLE, LA PREMIÈRE GUERRE MONDIALE	13
Chapitre 3	LES AFFAIRES, LE FRONT POPULAIRE, LA SECONDE GUERRE MONDIALE	25
Chapitre 4	UNE RENCONTRE QUI RÉORIENTE TOUT	35
Chapitre 5	QUAND LE CIMENT COMMENCE A PRENDRE .	51
Chapitre 6	AVEC LES HOMMES DE L'INDUSTRIE TEXTILE .	63
Chapitre 7	UNE PHILOSOPHIE DE L'INDUSTRIE SE FORGE AU COURS DES ANNÉES	73
Chapitre 8	ITINÉRAIRE DE KARACHI A ROME	85
Chapitre 9	CE N'EST QU'UN POINT DE DÉPART	93

Achevé d'imprimé
sur les presses de l'Imprimerie du Bugey à Belley (Ain)
le 20 août 1975

Dépôt légal 3^e trimestre 1975



ROBERT CARMICHAEL
a laissé une empreinte non
seulement dans l'industrie
européenne, mais dans les
rapports de celle-ci avec le
Tiers Monde.

Son action procédait
d'une vraie philosophie indus-
trielle que ce livre ne
prétend pas exposer. À tra-
vers le langage direct de cet
homme d'affaires, le lecteur
aura à déceler la grande es-
pérance qui l'animait.

A mi-chemin de sa vie
professionnelle, alors qu'il
était déjà à la tête des orga-
nisations patronales du jute
et du textile, il se remit avec
simplicité à l'école de l'ex-
périence ; il réapprit — dans
sa famille d'abord, dans la
petite usine de Montereau,
dans les industries qu'il pré-
sidait et enfin dans les rap-
ports entre continents — des
lois humaines fondamenta-
les qui débouchent sur une
révolution de l'économie.

Il fut un chef d'entreprise
au sens le plus noble de ce
mot « entreprise ».

