

s'introduire ces habitudes d'infidélité qui sont la suite naturelle des désordres d'administration, et qui se perpétuent chez beaucoup de personnes qui se livrent à la culture. Tous ces soins doivent être pris sans affectation et comme des moyens d'ordre intérieur, plutôt que comme des précautions de défiance ; car, si l'on a des serviteurs fidèles, il importe beaucoup de leur témoigner de la confiance, et rien ne blesse davantage un homme probe qu'une défiance injuste. C'est au maître à reconnaître par l'observation jusqu'à quel point il peut compter sur la fidélité de chacun de ses gens ; et il ne doit jamais rester au-dessous de cette limite, dans les témoignages de confiance qu'il donne. Les serviteurs probes, au reste, se plaisent ordinairement aux habitudes d'ordre intérieur qui mettent en évidence leur exactitude et leur fidélité.

Il est certain aussi que, si le maître veut être entouré d'agents probes et fidèles, la première condition est qu'il dirige lui-même sa conduite d'après les règles de la droiture et de la loyauté, tant dans les relations avec ses gens que dans ses affaires à l'extérieur. Les serviteurs jugent leurs maîtres sous ce rapport, avec une sagacité qu'aucune précaution ne pourrait tromper ; et ce serait en vain que l'homme qui répand autour de lui des exemples de mauvaises foi ou de manœuvres coupables dans ses relations d'intérêts, croirait pouvoir se faire servir par des hommes probes et fidèles dans leur rapports avec lui.

LES SERVITEURS DOIVENT ÊTRE BIEN TRAITÉS,

pour le salaire et la nourriture ; mais il ne convient pas de se placer, à cet égard, en dehors des usages habituels du canton que l'on habite. Les accroissements de salaire au delà des limites ordinaires ne doivent, du moins, être accordés que successivement, à l'époque des réengagements, et comme témoignage de satisfaction pour les services déjà rendus. C'est plutôt, au reste, par d'autres moyens, qu'il faut leur faire trouver agréable la position qu'ils occupent : par la douceur dans le commandement et surtout par une sévère équité, on ne manque pas d'atteindre ce but. Un bon maître contracte facilement un attachement réel pour ses serviteurs ; mais à cet égard, il convient que ses démonstrations se bornent à celles d'une bienveillance générale, et qu'il s'abstienne de donner des témoignages particuliers d'affection qui présentent trop souvent le caractère de faveurs personnelles qu'il doit éviter par dessus tout.

Le commandement doit être ferme, sans dureté ; et le maître ne peut pas trop s'attacher à chercher dans chaque circonstance, la ligne qui sépare une sévérité outrée, de l'indulgence qui dégénère en faiblesse. Il est nécessaire, pour cela, qu'il se possède constamment lui-même, et qu'il s'impose la loi de réprimer les emportements auxquels il pourrait se laisser entraîner, ou du moins d'attendre que le calme soit rétabli dans son esprit, avant d'adresser des reproches ou de prendre une décision de quelque gravité. Il n'arrivera presque jamais qu'un serviteur manque au respect qu'il doit à son maître, tant que ce dernier conservera le calme et la modération dont

un supérieur doit constamment donner l'exemple à ses subalternes. L'homme qui ne sait trouver de fermeté que dans la colère ; n'est pas fait pour commander à d'autres.

LES ORDRES DOIVENT TOUJOURS ÊTRE POSITIFS

et n'admettre aucune contradiction ; mais il faut se garder de prendre pour des contradictions les observations raisonnées sur les motifs qui pourraient engager à agir autrement que le maître n'en avait le projet : ce dernier doit, au contraire, accueillir avec intérêts ces observations, et les apprécier sans obstination et sans aucune prévention pour ces propres idées. Il est bon qu'il discute familièrement avec ses gens les opérations qui sont à faire ; rien n'est plus propre à les encourager et à leur inspirer de l'intérêt pour la chose ; mais, lorsque sa détermination est prise et qu'il l'a fait connaître, il doit exiger qu'elle soit rigoureusement exécutée. Je dirai, à cet égard, que les hommes d'un caractère faible sont les seuls qui craignent les *valeurs raisonnables* ; car on ne se laisse entraîner avec eux aussi loin qu'on le veut bien ; et lorsqu'un maître, dont la fermeté est connue, a manifesté sa volonté par un ordre précis, personne n'est tenté de raisonner, ou il importe fort peu qu'on le fasse. Mais le maître doit bien comprendre que, comme c'est lui qui reste juge, en définitive, de tous les avis, s'il les adopte, il les fait siens, et ne devra jamais rejeter la responsabilité des mauvais résultats sur ceux qui lui ont exprimé leur opinion : c'est lui qui a eu tort de suivre tel conseil, et il y aurait faiblesse à en imputer la faute à un autre. Il y aurait également faiblesse, de la part du maître à se plaindre, en s'adressant à d'autres subordonnés, des fautes ou des négligences qui auraient pu être commises par l'un d'eux. C'est toujours à celui qui a mérité ces reproches qu'ils doivent être adressés.

Il est enfin une cause qui contribue, peut-être plus généralement qu'aucune autre, à donner aux agents de la culture les

DÉFAUTS QUI FORMENT LE SUJET DES PLAINTES

d'un si grand nombre de cultivateurs : cette cause est un vice dans l'exercice de l'autorité. Peu de personnes font attention à ce vice, parce qu'on se persuade généralement que c'est seulement dans un établissement qui compte un personnel nombreux qu'il peut être utile de régler, à l'aide d'une certaine organisation, la transmission des ordres entre le maître et les subordonnés. C'est là se tromper entièrement ; et, dans les plus petites exploitations comme dans les plus grandes, l'exercice de l'autorité est soumis à certaines règles que l'on ne peut entreprendre sans les plus graves inconvénients.

Chaque individu ne doit jamais obéir qu'à un seul, et il doit savoir, dans chaque circonstance, à qui il doit obéir ; de même que chacun doit savoir à qui il peut donner des ordres, sans craindre qu'ils soient contrariés par ceux qui seraient donnés par un autre. Dans ce peu de mots se trouve le secret de l'organisation hiérarchique dans la transmission des ordres : c'est le principe de l'unité du pouvoir, principe qui s'applique à toutes les positions où