



THESIS / THÈSE

MASTER EN SCIENCES ÉCONOMIQUES ORIENTATION GÉNÉRALE À FINALITÉ SPÉCIALISÉE

La participation par le contrôle dans les entreprises industrielles européennes

Sottiaux, Jean-Pierre

Award date:
1972

Awarding institution:
Universite de Namur

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

FN B 8 / 1972 / 12 Ic

FACULTES UNIVERSITAIRES NOTRE-DAME DE LA PAIX - NAMUR

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET SOCIALES

ANNEE ACADEMIQUE 1971-1972

LA PARTICIPATION PAR LE CONTROLE

DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES EUROPEENNES

JEAN-PIERRE S O T T I A U X

Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de Licencié en Sciences Economiques et Sociales

Jury du Mémoire :

MM. J. RAES

R. COLLARD

Avant-propos.

- - - - -

Ils sont nombreux ceux qui auraient droit à nos remerciements pour avoir rendu possible ce travail, depuis nos parents, professeurs, amis, jusqu'à tous ceux qui, dans la société, ont travaillé et travaillent au progrès des connaissances et de l'humanité.

Contentons-nous ici, parce que la mémoire et la reconnaissance humaine sont courtes, et que le temps et la place nous sont comptés, de remercier ceux qui y ont directement contribué.

Le premier d'entre eux est sans conteste le Professeur Jean Raes qui, tout au long de ces deux années, nous a suivi avec discrétion mais efficacité, nous laissant un maximum d'autonomie, mais ne ménageant ni ses conseils ni ses critiques où et quand il le fallait.

Le second est le Professeur Georges Lasserre, directeur de l'Institut des Etudes

coopératives de Paris, qui a conduit nos premiers pas - hésitants - dans ce vaste dédale que sont les problèmes économiques et sociaux de l'entreprise, matière à laquelle nos études nous avaient assez peu préparé.

Nous tenons également à exprimer notre gratitude au Professeur Raymond Collard pour l'intérêt qu'il a porté à notre travail, ainsi qu'à ceux qui ont permis la parution de ce travail.

INTRODUCTION GENERALE .

=====

1. INTRODUCTION.

::::::::::

Dans cette introduction générale, nous tâcherons de montrer dans une première partie quels sont les problèmes que pose l'entreprise dans notre système capitaliste et de préciser la question que nous avons choisi de traiter.

Dans une seconde partie, nous exposerons notre méthode de travail et définirons le plan de ce mémoire.

- - -

2. LES PROBLEMES DE L'ENTREPRISE.

::::::::::

2.1. L'IMPORTANCE DE L'ENTREPRISE DANS NOS SOCIETES.

=====

Commençons par rappeler brièvement l'importance de l'entreprise dans nos sociétés : la révolution industrielle a introduit des mutations fondamentales ; nous pensons à la division technologique du travail entre les hommes, à l'accumulation importante de ressources productives, produites et gérées grâce à un calcul rationnel (du type coût-bénéfice) et à la concentration des travailleurs sur les lieux de travail (1).

Dans nos pays occidentaux, la société industrielle s'est développée au sein d'un système capitaliste.

2.11 LE CAPITALISME DANS LA THEORIE.

Les auteurs s'accordent généralement à caractériser le capitalisme comme le système dans lequel :

- La production et l'investissement sont exclusivement décidés au sein d'entreprises (système décentralisé de décisions soumises à la régulation du marché en vue d'un profit).
- Les entreprises sont des entités nettement délimitées en raison de l'adoption d'un droit de propriété privée des capitaux nécessaires à leur fonctionnement (propriété privée des moyens de production).
- Les entreprises sont animées par un individu ou un groupe restreint d'individus directement intéressés à la survie et à la croissance de l'institution qu'ils dirigent (légitimité du profit) (2).

L'entreprise est donc, dans le système capitaliste, l'institution cardinale : "le capitalisme donne ses réponses spécifiques dans la mesure où il est une économie d'entreprise" (3).

2.12. DANS LA PRATIQUE.

D'un point de vue plus pratique, l'importance de l'entreprise peut être évaluée par différents indicateurs : qu'il nous suffise de rappeler qu'elles distribuent la majeure partie des revenus, qu'elles sont à la base de la plupart des progrès, qu'elles polarisent l'activité de tous les agents économiques, qu'ils soient travailleurs, consommateurs, épargnants, représentants des pouvoirs publics ou encore chercheurs et intellectuels.

2.13. DANS LA THEORIE DE L'ACTION SOCIALE DE PARSONS,

Enfin les auteurs qui, à la suite de Parsons par exemple (4), se proposent de "comprendre les conduites sociales en dégageant leur signification et leurs interrelations", en bref, tentent d'élaborer une théorie de l'action sociale, mettent également l'entreprise au centre de leur reconstruction du système capitaliste, en notant qu'elle est le "noyau de signification" à partir duquel il est possible "d'explicitier le système, hiérarchisant et les sous-systèmes et les structures où s'analysent les comportements (5).

Rappelons brièvement la quintessence de cette théorie en suivant l'exposition qui en est donnée par Jean Raes (6).

Partant du postulat que l'action d'un groupe n'est pas identique à la somme des actions individuelles, Parsons affirme que :

- tout système social d'action est toujours un comportement global motivé ;
- l'action sociale, comme comportement, se traduit dans un système social, défini comme une pluralité d'acteurs individuels inclus dans un processus d'interactions ;
- le principe d'intégration du système social est la culture qui est constituée par tout ce qui permet à l'homme de se situer lui-même dans son environnement et d'y agir par lui-même en le construisant ou en le transformant ;
- enfin, le système social obéit à un certain équilibre et doit le maintenir ; il doit donc satisfaire aux 4 impératifs fonctionnels que sont : le maintien de la cohésion par les valeurs et les rôles ; la réalisation des objectifs sociétaux définis à partir des valeurs et de la situation ; l'adaptation

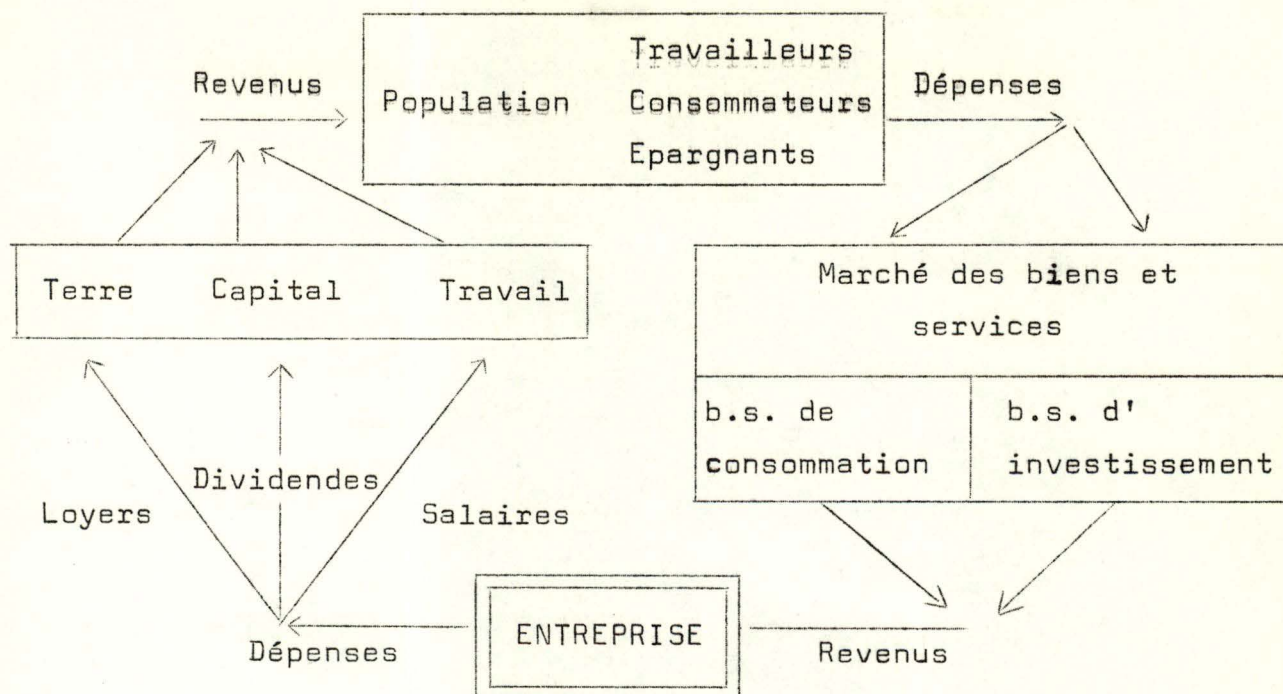
par optimisation des ressources ; l'intégration, enfin, qui crée le système agissant comme un tout.

Ces impératifs sont présents dans tout groupe social et, par conséquent, dans tout système d'action sociale. Ils sont hiérarchisés à partir d'un impératif primaire et définissent un sous-système (7), soit respectivement : sous-système normatif, politique, économique, social. Chaque sous-système doit lui-même satisfaire aux 4 impératifs fonctionnels.

Cette théorie critiquable par son aspect trop conceptuel et formalisé a l'avantage de fournir un cadre rigoureux d'analyse qui permette de dépasser l'accumulation et la description des faits. Pour cette théorie, la société industrielle, née de la révolution (8) industrielle des années 1770-1820, peut être comprise et analysée en sa diversité grâce à la référence à deux systèmes (9), le capitalisme et le socialisme.

La société industrielle peut être caractérisée par le fait que le sous-système dominant est l'économique (10).

Le système capitaliste peut être compris et analysé en partant de la structure de l'entreprise libre, centre de décision autonome qui combine les ressources en vue de créer un surplus ; l'entreprise est donc la structure significative du capitalisme. L'entreprise y apparaît en effet comme un pôle moteur qui combine des facteurs de production ou "inputs" - traditionnellement on distingue : capital, travail, terre - qu'elle se procure sur un marché, pour les transformer en biens et services, vendus aux consommateurs également par l'intermédiaire d'un marché. Soit, schématiquement, en suivant les flux monétaires :



On notera que le pôle de la "Population n'apparaît qu'en sous-ordre du pôle de l'entreprise, comme le démontre aisément une analyse plus approfondie du schéma : c'est en effet l'entreprise qui permet d'engendrer le sous-système et d'en expliquer la cohérence.

Le fonctionnement du sous-système économique s'origine dans l'acte d'entreprendre ; celui-ci est le fait d'un agent économique qui en est le sujet : l'entrepreneur qui agit dans le but d'un profit non-négatif.

Ainsi, la théorie de l'action sociale de Parsons rejoint les analyses théoriques et pratiques du capitalisme exposées plus haut ; son grand avantage est de nous apporter un cadre rigoureux d'analyse, grâce à la hiérarchisation des éléments du système.

2.2, L'EVOLUTION,

=====

Ce schéma traditionnel de l'entreprise a subi des évolutions. La question qui peut être posée est de savoir si l'on est encore dans un système capitaliste. Les auteurs s'accordent à répondre par l'affirmative et ce, malgré, entre autres changements, la place qu'a prise l'Etat, inexistant comme agent économique dans le schéma traditionnel, dans le fonctionnement de l'entreprise.

2.21. DANS LA THEORIE.

Les caractéristiques que nous avons données du capitalisme sont, encore de nos jours, confirmées dans leur plus grande part.

2.21.1. Les moyens de production.

Les moyens de production restent encore propriété privée ; notons cependant l'importance prise par le secteur nationalisé et étatique dans nos pays. Mais celui-ci reste en sous-ordre : il tend à s'occuper soit de secteurs importants pour la société où un monopole est donc quasi nécessaire, par exemple les chemins de fer, les postes, etc..., soit encore de secteurs où les perspectives de profit sont trop aléatoires. D'autre part, ces entreprises paraétatiques se conduisent la plupart du temps comme les autres sur le marché.

Enfin, le secteur public n'a pas, dans les pays considérés, une importance comparable au secteur privé.

Ne nions pas toutefois qu'il y a là une aliénation parfois sensible de ce caractère de propriété privée des

moyens de production (11).

2.21.2. La légitimité du profit.

L'importance pour les entreprises du profit n'est nulle part mise en doute, même si sa conception et les motifs pour lesquels il est recherché sont différents.

Auparavant, l'on parlait d'un profit maximal à court terme. Maintenant, l'on parle davantage d'un profit équilibré à terme. D'autre part, si l'on recherche actuellement le profit, ce n'est plus tellement comme autrefois pour lui-même, mais pour ce qu'il représente : c'est un moyen privilégié d'assurer l'expansion et le progrès. Profit tend à devenir aujourd'hui synonyme d'auto-financement permettant la croissance.

Néanmoins, il reste encore le but avoué des entreprises et leur finalité première.

2.21.3. La régulation par le marché des décisions autonomes des entreprises.

Le marché est l'instrument de régulation du système qui permet d'ajuster la production à la demande soluble, grâce au mécanisme des prix (12). Pour qu'un tel système fonctionne correctement et que la production s'adapte adéquatement à la demande au prix minimum, les entreprises sont censées n'avoir aucun pouvoir d'influencer ni la demande ni l'offre. Or, l'entreprise, par une stratégie de domination, par certaines formes de publicité, peut chercher à influencer le consommateur ; d'autre part, une entreprise "leader" est capable d'influencer

l'offre globale des produits sur le marché. Enfin, la différenciation des produits, soit réelle, soit artificielle, conduit à créer un marché supplémentaire par produit et donc à y rendre une régulation inefficace. Bref, si la régulation par le marché est efficace dans le cas d'une concurrence pure et parfaite, l'apparition de monopoles, de quasi-monopoles, d'oligopoles ou de pratiques de ce genre fausse le jeu du marché.

Ce sont entre autres ces raisons qui ont conduit depuis longtemps, et plus particulièrement depuis la dernière guerre, à des modifications importantes du système et principalement à la croissance du rôle économique de l'Etat et des grandes entreprises.

Mais si ces phénomènes ont modifié la forme et l'importance de la régulation, par le marché, des décisions autonomes de l'entreprise, un fait demeure : c'est toujours sur un marché que se confrontent les entreprises qui jouissent toujours d'un large degré d'autonomie (13).

2.21.4. Conclusion.

Les trois caractéristiques fondamentales du capitalisme ont été altérées ; mais elles demeurent encore largement d'application, même si c'est sous une forme différente.

2.22. DANS LES FAITS.

La démonstration par les faits que l'on se trouve encore en régime capitaliste est facile à faire : partout, les mots de

capitalisme, de néo-capitalisme sont en vogue ; on leur y attache d'ailleurs la plupart du temps une coloration péjorative, de polémique : "capitalisme est aujourd'hui un mot de combat" (14).

2.23. DANS LA THEORIE DE PARSONS.

Pour les tenants de la théorie de l'action sociale de Parsons dont nous avons rappelé les caractéristiques principales, la démonstration est également aisée à faire.

2.23.1. Le sous-système dominant.

Le sous-système dominant est encore sans conteste le sous-système économique : ainsi, tout fait l'objet d'un quelconque calcul du type coût-bénéfice et c'est souvent le seul critère de choix. Pour évaluer la croissance du bien-être de nos sociétés, on n'emploie par exemple que des indices économiques comme la croissance du produit ou du revenu, du pouvoir d'achat ou des salaires.

2.23.2. Le noyau de signification.

L'entreprise est encore le noyau de signification du sous-système économique, le rapport fondamental qui lie les agents économiques dans leurs rôles diversifiés, à partir duquel on peut expliciter le système.

On constatera cependant que si le système est identique, les régimes (15), eux, ont changé : en effet, l'on a assisté à des mutations importantes dans le rôle et la fonction des marchés qui sont les liaisons entre

les pôles. La loi de fonctionnement du système, celle du profit non-négatif, reste d'application mais sous une forme différente ; c'est ce que nous avons déjà signalé.

2.24. EN RESUME :

Qu'il y ait eu évolution, c'est incontestable ; cette évolution est importante ; mais l'on peut dire que nous sommes toujours en système capitaliste. Beaucoup d'auteurs, pour souligner ces deux traits en un mot, parlent maintenant de néo-capitalisme.

2.3. LES PROBLEMES ; La question retenue ; ses délimitations spatio- ===== temporelles.

2.31. LA QUESTION RETENUE.

L'entreprise est donc, nous l'avons vu, l'institution cardinale du capitalisme. L'évolution du système nous a conduit à croire que celui-ci n'avait pas été altéré dans ses caractères fondamentaux. Que tout y soit parfait, que non ! Même plus : depuis sa naissance, le système a été critiqué, contesté, attaqué ; beaucoup ont cherché à le remplacer. Il a, sous la poussée de ces critiques notamment, beaucoup évolué.

2.31.1. Bien entendu, une des cibles favorites des "contestataires" de tout bord a été le noyau du système : l'entreprise. Elle aussi, suite à cela, a évolué mais assez paradoxalement moins que la société elle-même,

semble-t-il. Nos sociétés ont en effet connu des bouleversements profonds. Nous avons déjà cité le principal : l'apparition d'un Etat-providence omniprésent et puissant dont les chefs sont élus démocratiquement. L'entreprise elle-même est restée soumise au pouvoir de ses seuls propriétaires selon ce qu'on a appelé la "démocratie des capitaux".

Et ici plus qu'ailleurs, on constate un divorce entre les besoins, les désirs, les faits et les institutions :

- les hommes ont besoin des entreprises pour assurer leur vie et leur bonheur - ou du moins la quête de celui-ci ;
- ils désirent la satisfaction de leurs besoins matériels mais aussi spirituels ;
- les entreprises sont des communautés complexes, conjugaison de nombreuses forces et de nombreux efforts ;
- l'"institution-entreprise capitaliste" est encore quasi-uniquement la société des capitaux quelque peu aménagée.

Il y a donc des décalages entre les besoins et les désirs, entre les désirs et les faits, entre les faits et les institutions.

2.31.2. Voilà, esquissés à très grands traits, les problèmes de notre société quant à son élément moteur, l'entreprise.

Parmi ces problèmes, il en est du ressort du juriste, d'autres de celui du politicien, d'autres encore

de celui du psychologue ou du sociologue, de l'homme d'action, du syndicaliste.

Il en est bien sûr qui touchent de près à l'économie puisque l'entreprise est le principal moyen par lequel les hommes tentent d'aménager un monde où les ressources sont rarement disponibles en temps, lieu, quantités et qualités désirées par eux. Ainsi, tout ce qui touche à l'entreprise doit intéresser l'économiste et, particulièrement, tout ce qui touche à l'organisation efficace de celle-là.

2.31.3. L'entreprise-institution doit donc être remise en concordance avec les faits (16) : "Dans la plupart des domaines, les faits ont été plus vite que les idées et les institutions sont en retard sur les pratiques. Cette inadaptation, . . . , est également sensible en ce qui concerne le statut des entreprises "(17).

"Les principales raisons que nous avons d'innover en la matière tiennent, en effet, au désaccord que nous constatons entre ce qui devrait se passer en principe et ce qui se passe en réalité. Ce désaccord bloque les progrès qu'il serait possible de réaliser dans le sens d'une meilleure compréhension réciproque des intérêts en présence, d'une plus grande efficacité de leur conjugaison" (18).

Mais il y a aussi le divorce entre les faits d'une part et les besoins et désirs d'autre part. Les faits ? Ce sera l'oeuvre de la première partie que de tenter de cerner ce qu'est réellement l'entreprise : nous y verrons

qu'elle est une collectivité, sujet de l'acte d'entreprendre qui consiste à transformer les ressources en biens et services utiles. Les besoins et désirs ? Les hommes qui y travaillent se sentent "mal" dans l'entreprise ; ils y revendiquent à la fois "d'avoir plus et d'être plus" (19). Ils y revendiquent autant parce que l'institution ne leur convient pas que parce que l'évolution récente des faits ne les satisfait pas.

2.31.4. Dans les changements qu'ils désirent apporter à l'entreprise - et certains sont déjà en vigueur - il y en a un qui revient avec constance et régularité depuis longtemps : c'est la revendication de disposer davantage de pouvoirs, collectivement, afin de pouvoir mieux satisfaire leurs besoins et désirs. Selon les auteurs, les temps et les lieux, on parlera de "contrôle ouvrier", de "participation", d'"autogestion", de "démocratie économique", etc...

2.31.5. C'est de cette question que nous voudrions traiter : nous voudrions voir ce qu'est la participation des travailleurs aux décisions en Europe occidentale, ce qu'est le contrôle ouvrier, ce que l'on a déjà fait en la matière, pourquoi et comment on l'a fait ; bref, donner une description complète de ce groupe de revendications. Notre but sera d'en donner une exposition qui permette un jugement afin d'en arriver à la question du "Que faire" et contribuer ainsi à remettre en concordance les institutions, les faits, les désirs et les besoins.

A cette question elle-même, nous ne chercherons pas de réponse précise, mais plutôt une clé qui permette

de poser le problème correctement et, par là, qui permette de dégager des solutions efficaces d'un point de vue avant tout économique puisque c'est ce à quoi nos études nous ont le plus préparé.

Les raisons de cela sont aisées à comprendre : les choix en cette matière sont avant tout politiques ; ils doivent être, à l'intérieur d'un cadre général, adaptés à chaque cas ; enfin, il serait présomptueux pour quelqu'un qui n'a aucune expérience en la matière de se croire capable de faire oeuvre originale et utile en la matière.

2.32. DELIMITATION SPATIO-TEMPORELLE DU SUJET.

Nous nous bornerons dans ce travail à l'analyse des entreprises industrielles de l'Europe occidentale.

2.32.1. Les délimitations.

Explicitons brièvement :

2.32.11. Nous limiterons notre analyse aux pays de l'Europe occidentale, en nous attachant parmi ceux-ci davantage à ceux qui forment actuellement le Marché Commun (20).

Des références seront cependant faites aux U.S.A. qui connaissent un régime capitaliste comparable au nôtre et à la Yougoslavie dont le

socialisme de marché s'apparente par certains côtés à notre fonctionnement du marché. Ces deux pays prendront dans notre analyse une valeur exemplative, certains réformateurs voulant introduire dans nos pays des institutions plus ou moins semblables à celles qui existent dans ces deux pays. Ils nous serviront également de comparaison.

L'importance des U.S.A. en tant que point de comparaison et source d'inspiration de réformes est particulièrement évidente lorsqu'on analyse le fonctionnement de l'entreprise, son expansion et les matières de favoriser le progrès, la répartition des pouvoirs de décision le long de la hiérarchie. C'est un sujet tellement connu, en particulier depuis que l'on parle en Europe de "Défi Américain", pour que l'on s'y attarde longuement.

Référence à la Yougoslavie sera bien sûr faite lorsque nous parlerons d'autogestion.

2.32.12. Notre analyse se veut une analyse dynamique : nous nous attacherons davantage à l'évolution dans le temps qu'à l'existence d'une situation donnée dans le temps. Analysant l'entreprise industrielle, notre point de départ sera bien entendu fixé à la révolution industrielle, soit pour l'Europe occidentale aux environs des années 1800. Mais nous nous attacherons plus particulièrement à deux périodes :

- La première sera celle qui va de la fin du siècle dernier à la première guerre mondiale ; elle nous servira de référence, les auteurs s'accordant à qualifier cette période comme étant celle où les entreprises capitalistes connaissaient un "type pur", que nous appellerons "traditionnel". Notons que de telles entreprises peuvent être rencontrées à d'autres époques, mais à l'époque visée, ce type d'entreprise était la règle et non l'exception comme aux autres périodes.

- La seconde qui retiendra notre attention encore plus que la précédente est bien sûr l'époque actuelle, soit celle de l'après-guerre. Ce type moderne d'entreprise sera toujours décrit "en tension de changement" : nous y trouverons des équilibres instables et des déséquilibres quasi à tous les niveaux. C'est en ce sens qu'il est impensable de ne pas prendre une perspective évolutionniste pour l'analyse.

2.32.13. Le type d'entreprise analysé sera l'entreprise industrielle, c'est-à-dire les entreprises caractérisées par une accumulation importante de ressources productives, la division technologique du travail entre les hommes, le recours systématique au calcul rationnel (du type coût-bénéfice) et où enfin travaillent de nombreuses personnes.

2.32.2. Le pourquoi de ces délimitations.

Celles qui sont exposées aux points 2.32.12 et 2.32.13 sont évidentes. Les entreprises industrielles représentant la partie de loin la plus importante des entreprises, que ce soit du point de vue du nombre de travailleurs occupés ou de la part fournie au revenu national. Et, bien entendu, il convient de traiter de celles-ci de préférence avec les données les plus récentes.

Pour ce qui est des limitations géographiques, elles tiennent à trois raisons principales :

- Tout d'abord, ces pays sont parmi les premiers à avoir connu la révolution industrielle, quasi à la même époque ; de plus, ils connaissent actuellement un degré de développement comparable.
- Ces pays sont à la base de l'unification européenne. Et si l'Europe unie doit chercher et trouver des solutions novatrices aux problèmes que pose l'entreprise, elle devra le faire en tenant compte des réalités de chacun de ses membres et des situations qui y existent.
- Ces pays ont, dès les premiers temps de la révolution industrielle, connu d'importants mouvements socialistes ; certains se disaient révolutionnaires, d'autres réformistes. Mais tous ont voulu réaliser d'importantes réformes, à tous les niveaux de la société, depuis le pouvoir central de l'Etat jusqu'aux collectivités locales, en passant, bien entendu, par l'important rouage qu'est l'entreprise.

Ces revendications socialistes ont abouti à d'importants résultats qui sont souvent assez comparables dans les pays analysés. Citons, pêle-mêle, l'assurance d'un minimum de sécurité d'emploi, de salaires plus élevés, de conditions de travail moins éprouvantes, l'octroi de certains pouvoirs aux travailleurs groupés et à leurs représentants, la sécurité sociale, le suffrage universel et la démocratie politique.

Ce qu'il importe de noter, c'est que les revendications ont souvent été formulées dans ces pays en des termes identiques et que celles qui ont abouti ont donné naissance à des institutions et mécanismes souvent assez semblables. Aussi, si ces revendications ont modifié de façon profonde le capitalisme traditionnel, la situation dans laquelle ces pays se trouvent à l'heure actuelle reste assez semblable et permet des comparaisons aisées et fructueuses. Ainsi, si l'on a assisté à une forte croissance du rôle des Etats dans les économies et leur régulation, les moyens dont ceux-ci disposent sont facilement comparables dans les pays d'Europe occidentale.

Voilà les raisons principales de notre choix.

- - -

3. LE MEMOIRE.

:::~::~:

3.1. INTRODUCTION.

=====

Comment aborder la question retenue ? Notre méthode sera simple ; nous devons d'abord accumuler les faits avant de les interpréter.

Accumuler les faits, c'est bien sûr commencer par repartir de l'entreprise : nous avons dit que les faits étaient en divorce flagrant avec l'institution. Il conviendra donc de cerner ce qu'est l'entreprise, ce qui n'est pas simple puisqu'elle est une réalité en évolution constante. Heureusement que d'autres - combien plus compétents que nous ! - se sont penchés avant nous sur ce problème. Il nous suffira donc la plupart du temps de synthétiser leurs études pour donner une vue complète et fidèle de ce qu'est l'entreprise industrielle moderne.

Accumuler les faits, c'est ensuite faire un relevé des expériences tentées en matière de participation des travailleurs aux décisions, de leur pourquoi et de leur comment. En effet, ces expériences ne sont pas neuves, elles ont donc eu des résultats ; elles sont variées ; enfin, c'est souvent à telle ou telle de ces expériences ou à une synthèse quelconque de celles-ci que les réformateurs font appel. Voilà à quoi s'attachera la seconde partie.

Mais nous constaterons que cette façon de faire ne permet pas le jugement ; aussi, notre troisième partie consistera dans la recherche d'une "clé" qui permette l'interprétation fructueuse des

données accumulées jusqu'alors.

Et cette clé, nous croyons que c'est la notion de contrôle qui peut nous la fournir. Cette notion n'étant dans sa formulation ordinaire ni simple, ni opératoire, nous devons introduire un schéma de la prise de décisions et de leur contrôle ; appliqué correctement, ce schéma, croyons-nous, permettra de donner une amorce de solution au problème.

Dans cette introduction, nous nous contenterons de détailler un peu cette méthode et de donner un plan succinct de notre travail.

3.2. L'ENTREPRISE ET LA HIERARCHIE DE DECISIONS.

=====

L'entreprise apparaît, selon la définition que nous développerons (21), comme étant le sujet collectif, structuré et autonome de l'acte d'entreprendre. L'acte d'entreprendre est, quant à lui, défini comme "la combinaison et la transformation des ressources en vue de produire des biens et des services qui doivent contribuer à la satisfaction des besoins des hommes, selon une logique rationnelle de créativité et d'innovation et sous contrainte de rentabilité, mesurée en termes de profit financier" (22).

Cette définition sera explicitée au premier chapitre.

Cette action collective d'un sujet autonome entraîne qu'il existe une suite de décisions : décisions ayant trait à des ressources puisqu'il faut les choisir et les combiner ; à des biens et

services à produire ; mais aussi des décisions qui ont trait aux hommes de l'entreprise, afin de répartir et de coordonner le travail de chacun.

On distingue en général trois niveaux de décisions pas toujours nettement séparés (23) :

- les décisions économiques fondamentales qui ont trait à la création de l'entreprise, puis à sa réadaptation, son extension ou sa disparition ;
- les décisions stratégiques qui impliquent une confrontation des données économiques et techniques ;
- enfin, les décisions tactiques qui visent à assurer une utilisation et un fonctionnement efficace de l'organisme ainsi créé.

La répartition de ces pouvoirs et de ces niveaux de décisions se fait à travers la hiérarchie des hommes, du directeur-général aux exécutants. Nous allons voir comment l'entreprise capitaliste divise les décisions et les répartit.

3.3. QUI DECIDE DANS L'ENTREPRISE CAPITALISTE.

=====

La réponse est claire dans l'entreprise traditionnelle et la législation de base : ce sont les détenteurs de capitaux qui décident, au prorata des capitaux détenus. L'assemblée des actionnaires possède tous les droits fondamentaux et, parmi ceux-ci, le droit de nommer les membres du conseil d'administration, organe

opératoire de la prise de décision.

Actuellement, la réponse à la question de savoir qui décide est beaucoup plus difficile à formuler. C'est qu'en effet et pour diverses raisons, le conseil d'administration ne peut prendre et ne prend pas toutes les décisions ; celles-ci sont réparties tout au long de la hiérarchie. Lorsque Galbraith définit la technostruc-ture (24) - ou l'ensemble de ceux qui participent aux prises de décisions - et l'organisation qu'ils constituent, il ajoute que ce groupe est beaucoup plus vaste que la "direction" et que c'est lui qui est l'intelligence directrice de l'entreprise.

Mais cette diffusion des pouvoirs et prérogatives de la direction générale vers tous les niveaux ne s'est pas faite sans mal et elle est le reflet de deux tendances :

- d'un côté, le désir des directeurs de faire de l'entreprise une organisation efficace économiquement, capable donc de s'adapter rapidement, d'évoluer et de croître, de fonctionner sans tensions trop grandes ;
- d'un autre côté, les exécutants et les cadres inférieurs exclus au départ de toute participation à la formation des décisions ont revendiqué une part croissante dans le processus de décision.

3.4. LES REVENDICATIONS DES TRAVAILLEURS ET DES "MANAGERS".

=====

Travailleurs et managers, exclus tous deux au départ,
- mais à des niveaux divers - de la prise de décision, ont donc posé

dès l'origine du capitalisme des revendications qui concernaient d'une part l'amélioration de leurs rémunérations et conditions de travail et, d'autre part, un pouvoir sur les conditions de leur travail et toutes les décisions qui se prennent dans l'entreprise. Mais les revendications de ces deux groupes ne sont pas identiques.

3.41. LES REVENDICATIONS DES TRAVAILLEURS ; LE SALARIAT.

Les travailleurs ont toujours été les "mal-lotis" dans l'entreprise. Ainsi, Drucker écrit : (25) "Ni la brique, ni le mortier, ni les simples ouvriers n'ont de place dans l'organisation." Les sociologues du travail ne dissimulent pas leur embarras : "Dans la structure sociale de l'entreprise, les ouvriers occupent une place marginale. C'est pour les ouvriers qu'il est le plus difficile de définir une place dans la structure de l'entreprise L'ouvrier ne "campe" plus dans l'entreprise, mais l'intégration de l'ouvrier dans l'entreprise reste un mythe" (26).

Et il est normal qu'il en soit ainsi dans l'entreprise capitaliste : en effet, nous avons dit que seule la détention d'actions donnait droit aux pouvoirs fondamentaux. Les travailleurs seront donc automatiquement maintenus dans la condition de salariés : ils mettent à la disposition de l'entreprise leur force de travail en l'échange d'un salaire.

Beaucoup d'auteurs ont analysé les conséquences psychologiques, sociales et économiques du salariat. C'est un sujet trop connu pour que l'on s'y attarde longtemps (27). Notons-en deux caractéristiques parmi les plus importantes :

- d'une part, le travailleur est étranger à l'entreprise : c'est un simple fournisseur, juridiquement extérieur à l'en-

treprise ; son lien avec l'entreprise reste très précaire et il peut être facilement licencié ;

- d'autre part, le salarié est soumis à une subordination personnelle, sa force de travail étant vendue à l'employeur qui l'utilise à son gré ; d'autres que le travailleur décident pratiquement de tout ce qui le concerne.

Par voie de conséquence, les travailleurs sont aliénés (aliénations professionnelle, sociale, politique) ; leur manque d'initiative, de responsabilité, de goût du travail bien fait entraîneront pour l'entreprise une souplesse moins grande, une diminution de capacité, des tensions qui hypothéqueront ses chances de croissance et de rentabilité.

3.42. LES REVENDICATIONS DES MANAGERS ; L'ORGANISATION.

Les cadres ne sont pas insensibles aux conséquences du salariat, loin de là. Ils les ressentent comme les autres travailleurs. Mais deux faits font qu'ils y attachent moins d'importance : leurs conditions de travail et leurs rémunérations sont meilleures que celles des travailleurs ; ensuite ils disposent, eux, d'un certain pouvoir de décision sur leur tâche ou celle des autres. En conséquence, ils sont moins polarisés par les revendications salariales et davantage par celles touchant à l'organisation.

En effet, ces cadres font partie d'une "technostructure", à l'intérieur de laquelle ils sont plus ou moins bien situés, du point de vue des pouvoirs de décision. Leur désir sera donc d'améliorer cette technostructure pour la rendre plus efficace, autant de leur point de vue que de celui de l'entreprise ou de ses directeurs.

Cela a conduit à une réflexion systématique sur l'organisation afin de réaliser un aménagement optimal des techniques, des moyens, des hommes et des compétences. La catégorie des managers (28) se définit d'ailleurs "moins par les situations précises qu'elle occupe que par le facteur qui lui vaut d'occuper ces situations et qui fait sa force : la compétence" (29).

3.5. LES MODIFICATIONS DE L'ENTREPRISE SUITE A CES REVENDICATIONS.

=====

Ces revendications des travailleurs et des cadres, conjointement avec des facteurs extérieurs à l'entreprise comme surtout le progrès des connaissances, ont conduit à d'importantes modifications dans l'entreprise. Notre première partie devra donc être consacrée à l'analyse de l'entreprise en son évolution.

3.6. PLAN DE LA PREMIERE PARTIE : L'ENTREPRISE.

=====

Après un chapitre introductif qui analyse une définition de l'entreprise, notre premier chapitre rappellera que l'économie étant une science humaine, c'est de l'homme, de ses besoins, de ses motivations, de son comportement qu'il nous faut partir pour toute analyse de l'entreprise.

Les trois chapitres suivants traiteront des trois aspects principaux sous lesquels on peut analyser l'entreprise : l'entreprise et l'acte d'entreprendre, l'entreprise-organisation, le pouvoir de et dans l'entreprise (30).

- L'entreprise et l'acte d'entreprendre : depuis Schumpeter, l'on a placé le progrès au centre de toute analyse de l'entreprise.

Cela a eu des conséquences importantes et l'on insiste maintenant sur le fait que c'est l'entreprise entière qui est le sujet de l'acte d'entreprendre.

- L'entreprise-organisation : l'organisation de l'entreprise a connu dans le temps une importante évolution due en particulier à la croissance de la dimension des entreprises.
- Le pouvoir de et dans l'entreprise : l'entreprise est amenée à rechercher un pouvoir d'action, mais à des fins pas toujours socialement désirables ; de plus, à côté de l'entreprise, d'autres organisations disposent aussi de pouvoirs. Il nous faudra examiner les relations et les limitations de ces pouvoirs. D'autre part, dans l'entreprise naissent aussi des relations de pouvoir.

D'autre part, dans l'entreprise naissent aussi des relations de pouvoir pas toujours prévues par la hiérarchie "officielle", importantes pour l'entreprise et pour les individus.

3.7. L'ANALYSE DES REVENDICATIONS.

=====

3.71. NOUS N'ANALYSERONS PAS LES REVENDICATIONS DES MANAGERS,

hors du chapitre traitant de l'organisation dans la Ière partie.
Et ce, pour plusieurs raisons.

- La première est que les revendications d'organisation (comme par exemple l'élargissement des tâches, la direction participative par objectifs) sont présentées comme "neutres" vis-à-vis du système dans lequel on se trouve. Ainsi, soutient-on la nécessité des cadres dans une organisation et la définition précise et efficace de celle-ci et des tâches de ceux-là sont des constantes quel que soit le genre d'objectifs fixés et qui que ce soit qui les fixe.
- La seconde est que les revendications des cadres sont avant tout des mesures techniques d'organisation qui visent à améliorer le rendement sans recherche de beaucoup de principes généraux. L'énoncé de ceux-ci prendra place, comme nous l'avons dit, dans l'analyse de l'organisation de l'entreprise.
- Enfin, une raison annexe est que la littérature sur ce sujet est très abondante et largement connue (31) - (32).

3.72. LES REVENDICATIONS DES TRAVAILLEURS.

Les revendications des travailleurs ont été de deux types : d'un côté, l'amélioration de leur condition de salariés ; de l'autre, le changement de cette condition.

3.72.1. Les revendications qui ont trait à l'amélioration de la situation de salariés des travailleurs sont celles qui ont pour but d'augmenter le salaire et ses accessoires et d'améliorer les conditions de travail.

Ces revendications, à peine satisfaites, sont portées à un niveau plus élevé ; elles sont l'objet d'un souci constant de la part des travailleurs ; elles sont

à l'origine d'innombrables conflits ; cela a changé profondément la vie des travailleurs ; mais il n'entre pas dans nos intentions de développer ces considérations plus avant.

3.72.2. D'un autre côté, et ce sont les revendications qui nous intéresseront dans la suite de ce travail, nous trouvons les revendications ayant trait au changement de la condition de salarié des travailleurs ; elles visent à donner davantage de pouvoirs aux travailleurs et à leurs représentants et ce, que ce soit grâce à une révolution qui donnerait le pouvoir à la classe ouvrière, par des nationalisations, par l'instauration de l'autogestion, de la cogestion ou du contrôle ouvrier.

Les voies par lesquelles la condition de salariés des travailleurs peut être modifiée sont donc de deux types : celles qui ressortissent à la réforme et celles qui ressortissent à la révolution ; mais c'est une classification doctrinale que nous ne retiendrons pas. Mais malgré tout, il est important de garder en mémoire cette distinction puisque, en Europe, beaucoup de partis et d'associations représentant les travailleurs posent ces revendications afin de changer le système et non de l'améliorer.

Les pays occidentaux auxquels s'arrêta cette étude n'ont pas connu jusqu'à présent de révolution, ce sont toujours les actionnaires et leurs mandants qui disposent du droit de diriger. Néanmoins, le système a eu une évolution importante et divers mécanismes ont été imaginés et instaurés afin de donner aux travailleurs ou à leurs re-

présentants davantage de pouvoirs de décision dans les entreprises. Une assez grande variété de mécanismes ont été imaginés et instaurés dans les divers pays. On les range sous le vocable commun de "mécanismes de participation des travailleurs aux décisions". Ce sera l'objet de notre seconde partie.

3.8. PLAN DE LA DEUXIEME PARTIE : LA PARTICIPATION DES TRAVAILLEURS AUX DECISIONS DANS L'ENTREPRISE.

=====

Les revendications des travailleurs qui ont trait au changement de leur condition de salariés ont eu des conséquences à peu près dans tous les pays. Cela s'est traduit par un pouvoir de décision plus ou moins large accordé au collectif ouvrier ou à ses représentants élus ou désignés et ce, à différents niveaux : l'équipe de base, l'atelier, la division, l'entreprise ou encore le secteur industriel, la région ou la nation.

Les questions qui sont de la compétence des organes décisionnels ouvriers sont très diverses et, suivant les pays, plus ou moins importantes ; elles peuvent aller de la fixation des rémunérations et conditions de travail à l'organisation générale de l'entreprise, des activités socio-culturelles à la politique d'investissement de l'entreprise.

Les mécanismes et institutions par lesquels ils sont à même de prendre des décisions sont également très variables, depuis la gestion ouvrière de l'entreprise (autogestion et coopérativisme) où les travailleurs sont, en principe, souverains, jusqu'à la simple

consultation qui laisse intacts les pouvoirs des actionnaires,

Il importera donc dans notre seconde partie d'analyser successivement :

- qui est susceptible de participer à la prise de décisions (Ch. I.) ;
- quels sont les domaines où cette participation peut s'exercer (Ch. II.) ;
- quels sont les mécanismes par lesquels cette participation s'exerce (Ch. III.) ;
- enfin, un dernier problème devra être soulevé : celui des rapports entre la participation et la rémunération des travailleurs (Ch. IV.).

3.9. DE LA DESCRIPTION A L'ANALYSE.

=====

3.91. LE CONTROLE.

Cet exposé descriptif de la participation des travailleurs aux décisions dans les entreprises modernes est un pas nécessaire, mais insuffisant : nous sommes en effet restés au seuil de la vraie analyse qui consiste à réordonner les faits selon un schéma quelconque ; celui-ci doit être logique et permettre le jugement, stade nécessaire avant les propositions d'amélioration. Nous pensons que l'analyse du contrôle nous fournira le cadre logique nécessaire au jugement.

Pourquoi ? D'abord, les syndicats préfèrent, non sans raisons, parler de contrôle ouvrier que de participation.

Ensuite, les experts en organisation insistent de plus en plus sur l'importance du contrôle dans l'entreprise.

Enfin, l'analyse de la participation nous conduira à conclure qu'elle est un système difficile à établir et quasi incompatible avec la bonne marche de l'entreprise moderne, dont nous dégagerons les traits saillants dans la première partie.

3.92. PLAN DE LA TROISIEME PARTIE : LE CONTROLE.

Nous exposerons d'abord ce que sont le contrôle ouvrier et le contrôle de gestion. Ce sont deux voies privilégiées pour pouvoir exposer une définition économique du contrôle. Ce sera l'oeuvre du chapitre introductif.

Nous tâcherons dans le premier chapitre de replacer le contrôle dans la séquence qui va des besoins aux résultats : nous définirons d'abord cette séquence, l'appliquerons aux individus et aux groupes, pour ensuite redéfinir le contrôle dans ce cadre. Ces notions seront appliquées à l'entreprise traditionnelle et à l'entreprise moderne au cours du second chapitre. Nous aurons alors une vue claire de ce qu'est le contrôle dans l'entreprise.

Il nous faudra alors considérer les relations qui s'établissent du point de vue du contrôle entre l'entreprise et trois groupes importants : l'Etat, les syndicats, les autres entreprises. Nous verrons alors ce qu'est le contrôle de l'entreprise (l'entreprise est contrôlée et l'entreprise contrôle). Voilà ce que sera le troisième chapitre.

Enfin, un quatrième chapitre nous permettra de voir les

relations qui existent entre l'information et le contrôle,

3.93. Ainsi, nous serons à même, dans notre conclusion, de juger du problème de la participation des travailleurs aux décisions, ce qui est le but de notre travail. Nous y indiquerons aussi, dans la ligne de nos conclusions, dans quelles voies pourraient aller les réformes de l'entreprise.

* * * * *

Ière PARTIE :

L ' ENTREPRISE EN SON EVOLUTION .

= =

CHAPITRE PRELIMINAIRE :

V E R S U N E D E F I N I T I O N .

::

Autant d'auteurs, autant de définitions :

Ainsi, par exemple, J. Lobstein la définit ainsi :

"L'entreprise est un groupe stable d'hommes dont l'activité a pour objet de fournir à la collectivité des produits ou des services en mettant en oeuvre des moyens techniques et financiers, contre rémunérations "(1).

D'autre part, ce même auteur caractérise l'entreprise comme étant :

- un centre de comptabilité,
- répondant aux critères de continuité et de fixité,
- impliquant un travail collectif,
- fonctionnant comme un groupe autonome,
- centre d'échange de matières et de services (2).

Lasserre définit deux notions de l'entreprise :

- au sens économique, l'entreprise est "une organisation économiquement autonome, qui prend l'initiative d'une production, ou plus largement d'une activité économique, afin d'offrir ses produits et ses services sur le marché à une clientèle;"
- au sens sociologique, on entend par entreprise "le personnel de celle-ci, c-à-d. les hommes, associés ou salariés qui y travaillent régulièrement (3)".

Massé, dans les "Dividendes du Progrès" insiste également

sur les deux notions d'entreprise unité de production et communauté d'hommes (4).

Si nous consultons un sociologue, nous trouvons chez Alain Touraine que l'entreprise apparaît comme une pyramide de systèmes de décisions, arbitrant à chaque niveau les propositions techniques des divers spécialistes en fonction des buts de l'entreprise, eux-mêmes définis par la politique de celle-ci à l'égard des diverses forces économiques, sociales et politiques qui déterminent la situation où elle se trouve placée (5).

De Woot insiste de même sur la triple réalité économique, humaine et politique de l'entreprise (6).

Pour notre part, nous avons préféré prendre une définition de l'entreprise donnée par Jean Raes (7) :

Cet auteur nous donne en effet non seulement une définition précise de l'entreprise axée sur l'acte d'entreprendre en précisant succinctement quel est son rôle, sa logique, sa finalité, ses contraintes, mais en plus, il reprend et développe synthétiquement les aspects soulignés ci-dessus.

"Sujets autonomes, organisés et collectifs de l'acte d'entreprendre, les entreprises sont (donc) les agents économiques qui remplissent un rôle spécifique dans la société : combiner et transformer ces ressources et produire ainsi des biens et services, selon une logique rationnelle de créativité et d'innovation, en vue de contribuer à la satisfaction des besoins de chaque homme, sous contrainte de rentabilité, mesurée en terme de profit financier....."

Leur rôle : "considérons la situation initiale qui provoque l'action économique de l'entreprise : elle est essentiellement constituée par un monde de rareté(s), où les biens et services ne sont pas disponi-

bles là, où et quand se manifestent des besoins humains, et par des ressources polyvalentes, à effets cumulatifs, mais aussi à usage alternatif. On peut déduire le rôle spécifiquement économique de l'entreprise : il consiste à transformer ces ressources et créer des biens et services, à mettre à la disposition d'une demande s'exprimant soit à travers un marché, soit par les décisions du Ministère central du Plan...."

Leur finalité : "L'acte d'entreprendre est une activité économique, elle s'inscrit dans la sphère du sociétaire. On peut donc dire que la finalité des entreprises s'identifie à celle de la société, c'est-à-dire qu'elle vise l'épanouissement des hommes...."

"Mais cette fin est encore trop générale. Comme l'entreprise est un sujet autonome, elle se donne sa propre loi. La finalité de l'acte d'entreprendre et donc de l'entreprise qui en est le sujet est donc de contribuer à la satisfaction de tels besoins de tels hommes, besoins et hommes que l'entreprise reconnaît et choisit en appréciant de façon autonome ce qui est possible pour elle, dans ce qui est déclaré souhaitable pour et par la société."

Leur logique : "Plus précisément, il s'agit de la logique de l'acte d'entreprendre. Quelle est-elle ? Elle tient en un mot : c'est une logique de créativité. Il s'agit de maximiser les quantités de biens et services disponibles et/ou de minimiser les coûts, c'est-à-dire la destruction ou le gaspillage de ressources rares, y compris l'homme lui-même."

"Cependant, la notion de créativité ajoute quelque chose : l'idée d'un surplus, prévu et voulu en tant que tel. Elle implique, non seulement un arrangement plus ou moins astucieux de ce qui existe, mais aussi et surtout l'intention délibérée du nouveau et du meilleur."

"Cette logique de créativité implique une définition souple des objectifs et une sélection rigoureuse des moyens. C'est ici qu'interviennent la rationalité et l'efficience de la gestion."

Leurs contraintes : "Sous leur aspect à la fois positif et négatif, les contraintes découlent des caractéristiques mêmes des ressources que combine l'acte d'entreprendre."

"La plupart de ces ressources s'épuisent dans un seul usage : ce qui impose un calcul de rentabilité, le plus souvent exprimé par l'indicateur et l'instrument de mesure qu'est le profit financier...."

Nous avons tenu à citer si longuement la définition et son approche, car elle nous a paru pouvoir constituer le fil conducteur de nos recherches en ce qui concerne l'entreprise :

En effet, nous analyserons dans un premier chapitre les besoins, motivations et comportements de l'homme ; dans la première partie du second chapitre, nous nous pencherons sur l'influence du progrès et ses répercussions.

Nous aurons ainsi une base solide - une économie d'entreprise humaine et tendue vers l'innovation et nous pourrons analyser :

- l'acte d'entreprendre et l'entrepreneur,
- l'organisation de l'entreprise,
- et enfin son pouvoir.

Toutes ces notions sont contenues dans la définition donnée par Jean RAES, seul l'ordre diffère. Ainsi, le lecteur informé pourra survoler rapidement cette partie, puisqu'aussi nous ne lui apprendrons rien (ou presque) de neuf.

à accomplir des actes économiques : en effet, l'économie est science humaine et doit donc à la base élaborer une conception de l'homme. Plus modestement, ces lignes voudraient expliquer pourquoi nous ne pourrions nous baser simplement sur la théorie économique dans l'étude de l'entreprise : l' "homo oeconomicus" est en effet un homme "tronqué" (8).

2. COMPORTEMENTS.

=====

Les motivations qui poussent l'homme à un acte économique peuvent induire trois types de comportement :

- un comportement irréfléchi : à la limite, il déclenche l'acte comme un réflexe : "lorsque le niveau mental est très bas, c'est-à-dire lorsque l'individu ne peut pas ou ne veut pas mobiliser ses énergies mentales, on constate l'intervention de mécanismes bien déterminés (9). Les études de Pavlov et des behavioristes américains ont montré comment les stimuli extérieurs agissent alors sur le système nerveux : ces stimuli déterminent d'autant plus la conduite qu'ils seront plus intenses, plus clairs, plus répétés.

- un comportement réfléchi, par lequel l'homme effectue des calculs économiques précis, cherche le maximum de satisfactions pour un minimum de dépense, s'il a comme objectif son intérêt matériel immédiat.

Mais l'homme réfléchi peut être mû par des mobiles plus élevés, des valeurs non quantifiables qui emportent son adhésion.

- un comportement semi-réfléchi, qui est le cas habituel, où le "comportement est un compromis entre l'action des stimulants externes et la réaction de la personnalité, rarement assez forte pour "rationa-

liser" absolument la conduite" (10a.). L'auteur note également que l'intervention du facteur social joue de manière variée, le social atteignant l'homme à la fois aux niveaux les plus bas et les plus hauts : "il fournit d'une part des valeurs élevées qui seront l'objet de réflexions très conscientes, mais il sert aussi de véhicule à un nombre considérable de stimulants de tous genres qui seront adoptés par l' "homme-masse" (10b.).

On voit donc que les sociétés - marchandes qui ont privilégié l'échange et l'ont construit comme un acte calculé, ne retiennent dans les comportements humains qu'un cas particulier de comportement - limite. Cette simplification appauvrissante "ressortit à une psychologie de l'avoir, non de l'être, de l'expansion par accroissement quantitatif - négligeant par là les facteurs de qualité et de risque - et non pas de l'épanouissement, par option sur les valeurs et par recherche d'une harmonisation entre les objectifs pratiques et les fins morales" (11).

Voilà pourquoi, pour obtenir une efficacité nouvelle du système - efficacité dans un sens large et non étroitement économique - il faudra se baser sur l'ensemble des motivations des hommes : ces hommes ne travaillent pas seulement pour gagner et ni même peut-être, en ordre principal pour gagner un revenu monétaire.

3. BESOINS.

=====

On s'accorde à classer les besoins des hommes en deux grandes catégories :

- les besoins dits économiques : privilégiés par la théorie classique ; ils comprennent les besoins physiologiques et les besoins de sécurité et de confort.

- les besoins dits psychologiques (ou non économiques) : besoins de réalisations de soi, terme général qui englobe les besoins de compétence, de développement, de relations avec autrui, de pouvoir sur la nature et les autres....

3.1. BESOINS ECONOMIQUES.

"Si l'on baptise ainsi cette catégorie, c'est que, pour être satisfaite, elle oblige l'homme à des activités d'ordre économique se manifestant dans la nécessité de consommer ; elle éclaire ce que l'on pourrait baptiser "fonction économique du travail" (12).

Cette catégorie regroupe plusieurs espèces de besoins.

3.11. Les Besoins Physiologiques.

L'homme a besoin - qui nierait cette évidence - d'aliments, de vêtements, de logement et de quantité d'autres choses nécessaires à sa survie. Ces besoins ne peuvent, comme tels, être satisfaits par la nature, qui est presque toujours hostile à l'homme ou tout au moins inadaptés à ses requêtes.

L'homme devra donc produire - rendre la nature consommable.

Dans une économie basée sur la division du travail, tous ces besoins peuvent se synthétiser dans le besoin d'un revenu, moyen de s'assurer tous les biens qui doivent servir à satisfaire les besoins décrits, qui sont appelés besoins primaires.

3.12. Besoin de sécurité et de confort.

"Pendant des milliers d'années, et encore aujourd'hui, sur les deux tiers des terres émergées, l'homme moyen mal vêtu, mal logé dans des antres obscurs, à raison de quatre mètres carrés par personne, nourri de raves et de méteil pour deux

mille calories par jour (alors que le minimum vital est de trois mille), a non seulement subsisté, mais accepté son sort."

"Mais aujourd'hui, il n'est pas un français aisé, doté d'une voiture, d'un frigidaire, muni d'un bracelet-montre, vêtu de laine et de nylon et nourri à trois mille cinq cents calories qui ne s'estime insatisfait, qui ne connaisse des besoins insouvis et qui n'éprouve un sentiment de frustration (13)."

C'est donc à la fois un besoin qui s'exprime par le désir d'acquérir et de conserver un certain niveau de vie - donc de revenu - et par la volonté de garantir la source de ce revenu, pour s'assurer une vie exempte de trop gros soucis matériels.

3.2. BESOINS PSYCHOLOGIQUES.

"Les hommes de pensée et de science, dont le métier concerne la société marchande moins directement que celui de l'économiste, nous assurent de la réalité foncières des motivations dites couramment "non économiques". Ces témoins ne font pas de littérature d'imagination ; ils sont formés par le laboratoire, ou astreints à des disciplines rigoureuses de recherche" (14).

La réalisation de soi n'est pas un état statique, mais essentiellement dynamique. Cette réalisation résulte de la satisfaction de plusieurs besoins interdépendants. Parmi ceux-ci, les plus importants sont le besoin de compétence, le développement de la conscience de soi et des autres, le besoin de pouvoir, auto-affirmation de soi contre les autres et l'univers physique, le besoin d'être estimé et reconnu, le besoin de se rendre utile, de se dévouer et de se sacrifier.

- Besoin d'accomplissement, de développement :

"Cette idée a été exprimée en maints temps et sous maintes

formes, par les philosophes, les religions, et par le simple bon sens, les uns disant : "je cherche tout bonnement à être moi-même" et les autres : "ce que je veux, c'est être demain plus que je ne suis aujourd'hui".

"Être implique l'acceptation d'une responsabilité individuelle et la recherche d'une personnalité spécifique" (15).

"Nous sommes impatients de toute limite et incapables de complète satisfaction. L'imagination nous interdit de nous arrêter à une situation atteinte ou à des intérêts acquis" (16).

Ce besoin recouvre les notions courantes du désir de s'éduquer, du besoin de créer, qui, hors de l'économique, ont été vite reconnus comme des motivations essentielles.

4. LA HIERARCHIE DES BESOINS ; LEURS INTERRELATIONS.

=====

Les psychologues ont réussi à dégager un certain nombre de conclusions d'où il ressort que les besoins sont hiérarchisés : d'abord viennent les besoins physiologiques, puis ceux de sécurité et de confort, enfin les besoins d'accomplissement et de relations. "C'est ainsi que l'individu qui lutte pour sa sécurité ne se préoccupera pas de la réalisation de soi ; mais une fois la sécurité atteinte, il visera immédiatement à satisfaire ses aspirations supérieures" (19a.).

De plus, les besoins satisfaits ne motivent plus l'individu, du moins les besoins physiologiques et de sécurité. Par contre, les besoins de réalisation de soi possèdent un dynamisme propre, et sont cumulatifs. Un individu qui se réalise est par essence dynamique, à condition de disposer d'une liberté suffisante : liberté

d'information, d'expression, de contrôle de son travail. Celui qui a réussi à se hisser à un certain niveau de réalisation de soi en accroîtra sa confiance en soi, et par là aura tendance à situer son objectif à un niveau supérieur.

Le résultat de la réalisation de soi, c'est la maturité : l'homme trouvera l'épanouissement dans le travail en fonction de quelque chose qui le dépasse, et non de la satisfaction particulière qu'il lui apporte. "Dans cette optique, l'individu mûr perçoit la réalité comme elle est ; il accepte les autres et lui-même pour ce qu'ils sont ; il est capable de s'adapter à l'évolution de la situation ; il parvient à s'identifier à l'oeuvre" (19b.).

5. LE BLOCAGE.

=====

Les sociétés industrielles font appel essentiellement à des motivations et des stimulants de type économique : et, que ce soit du côté patronal ou syndical, l'on insiste sur les salaires et rémunérations ; les directions ont tâché d'introduire des "salaires stimulants" pour pousser les travailleurs à augmenter la production ou suivre la cadence ; ainsi, Sartin, dans un livre consacré à l'analyse du rendement, déclare :

"Les rémunérations apparaissent en effet comme la clé de voûte sur laquelle repose le rendement de la main-d'oeuvre, la qualité du travail, le climat social et les prix de revient. Non pas nécessairement parce que le salaire constitue la partie essentielle du coût d'un produit, mais parce que la valeur matérielle du salaire autant que le mode de rémunération vont se répercuter sur le rendement, mais également sur la bonne utilisation de l'outillage, la qualité du produit fini..." (20).

Le but de l'entreprise est décrit en termes monétaires aussi : c'est la recherche du surplus (ou profit maximum).

Du côté syndical également, la majorité des revendications portent sur les salaires (ou les conditions de sécurité et d'hygiène): ainsi, une enquête récente de la C.S.C. a montré qu'en Belgique, plus de 80 % des grèves se traduisaient par des augmentations de salaire.

D'autre part, l'on constate que, dans les sociétés industrielles avancées, les besoins "économiques" sont plus ou moins satisfaits : un des indices peut en être trouvé dans une analyse de la publicité. Celle-ci tend en effet de plus en plus non seulement à présenter des produits ou des marques, mais à susciter des besoins eux-mêmes. On parle de plus en plus de société d'abondance, et rares sont les gens aujourd'hui qui dans nos sociétés ne mangent pas à leur faim (excepté dans certains groupes qualifiés de "marginiaux", de gens non intégrés à la société industrielle).

Or, nous avons vu que les besoins économiques, une fois satisfaits, ne motivent plus l'individu (principe de la satiété). C'est sans doute là que l'on doit trouver l'origine de beaucoup de mécontentements et dysfonctions que l'on constate actuellement. Ainsi, de Woot dit :

"Les recherches mettent en évidence un véritable "blocage" de la situation dans ce domaine. Elles montrent en effet que les exécutants ne souhaitent pas exercer de responsabilités ni participer de manière active à la vie de l'entreprise" (21).

Ce refus d'exercer des responsabilités ne provient-il pas plus du système dans lequel les travailleurs doivent oeuvrer que d'une incapacité pour ceux-ci d'atteindre à la maturité.

Le système demandant aux travailleurs de se comporter comme des enfants, ceux-ci deviennent naturellement apathiques, indifférents, non engagés, se sentent irresponsables, négligents. Cette notion de blocage, nous la retrouverons dans le chapitre sur l'organisation : c'est en partie pour répondre à ces problèmes que l'on a lancé les "relations humaines", la décentralisation, la direction participative, la cogestion...

6. CONCLUSION.

=====

Nous avons donc vu rapidement les principaux types de motivations qui poussent l'homme à produire, à consommer, à accumuler ; et nous avons souligné l'importance de ces motivations dites "non-économiques" sur le comportement des hommes, en constatant le blocage que faisait naître le système à ce niveau. C'est donc une chose fondamentale qui devra être prise en compte dans toute proposition de réforme de l'entreprise.

Mais produire, consommer et accumuler sont des activités qui tendent de plus en plus à être collectives, du moins depuis la révolution industrielle qui a fondé l'activité économique sur la division du travail et donc sur l'inter-dépendance des rôles économiques. L'entreprise, quel que soit le système dans lequel on l'interprète, devient une réalité cardinale : il faudra donc en préciser la notion.

+
+ + +
+

CHAPITRE II. :

L' ENTREPRISE ET L' ACTE D' ENTREPRENDRE.

:::::::::::::::::::::::::::::::::::::::

1. INTRODUCTION.

=====

L'entreprise, loin d'être le cadre statique d'une adaptation des prix ou des quantités en fonction des conditions du marché, est un ensemble collectif organisé, sujet conscient de l'acte d'entreprendre. Celui-ci consiste à mettre en oeuvre des ressources en vue de créer et de distribuer des biens et des services de manière profitable et cumulative.

Ce changement de conception a été la conséquence de l'introduction de la notion de progrès dans l'analyse de l'entreprise ; la première exposition magistrale de ce fait est de Schumpeter : pour lui, le progrès, dans un système d'entreprises libres et autonomes, s'explique de façon endogène au système et est un élément de base de toute théorie de l'entreprise.

C'est donc par une analyse du progrès que devra commencer ce chapitre.

Nous présenterons ensuite les conséquences du progrès sur la concurrence d'abord, le pouvoir ensuite, l'entreprise et l'entrepreneur enfin.

Nous y verrons que l'introduction du progrès au centre de l'analyse de l'entreprise conduira à considérer l'entreprise en-

tière comme étant l'entrepreneur, au lieu de tenter d'identifier comme par le passé l'entrepreneur à une classe précise d'individus.

2. LE PROGRES.

=====

2.1. INTRODUCTION.

Le XIXe siècle avait conçu l'entrepreneur comme un homme exceptionnel, qui devait s'adapter instantanément aux conditions du marché, par des variations de prix ou de quantités : la théorie de l'entreprise était essentiellement statique. Depuis Schumpeter, on a placé les notions de changement et d'évolution au coeur même du raisonnement économique ; d'après lui en effet : "le processus de mutation industrielle révolutionne incessamment de l'intérieur la structure économique, en détruisant continuellement ses éléments vieillis et en créant continuellement des éléments neufs. Ce processus de Destruction Créatrice constitue la donnée fondamentale du capitalisme" (22a.).

Et, d'après cet auteur, le caractère évolutionniste du capitalisme n'est pas dû essentiellement au changement du cadre social et naturel, ni à un accroissement quasi automatique de la population et du capital, ni aux caprices du système monétaire, mais à l'impulsion qui est donnée au système par les nouveaux objets de consommation, les nouvelles méthodes de production et de transport, les nouveaux marchés, les nouveaux types d'organisation industrielle ; tous ces éléments sont créés par l'initiative capitaliste.

Avec lui, beaucoup d'auteurs ont insisté sur le fait que dans le système d'entreprise libres qui est le nôtre, le progrès s'explique de façon endogène au système ; il est un élément de base de toute théorie de l'entreprise.

2.2. LA NOTION DE PROGRES.

Selon Aron (22b.), la notion de progrès peut se définir comme suit :

" Quand il y a accumulation du passé et de l'actuel, lorsqu'on peut concevoir la succession du temps comme une addition progressive d'oeuvres, alors, de manière strictement positive, on parle de progrès, chaque génération possédant plus que la génération précédente".

Et l'auteur distingue deux formes principales de progrès :

- le progrès scientifique : "par essence, la science est une activité telle que les vérités établies demeurent valables pour les générations suivantes, à leur degré d'approximation. Le devenir de la science est une addition de savoir" (22c.).

- le progrès technique : en cette matière, il est difficile d'approcher la notion d'accumulation : en effet, en matière de techniques, le progrès sera d'abandonner certains moyens techniques pour d'autres. On pourra parler de progrès, parce qu'il existe une mesure simple du développement ; et c'est le degré dans lequel les hommes sont capables d'utiliser à leur profit les forces naturelles.

La caractéristique historique du progrès est d'être irrégulier.

Et c'est à partir de ces deux notions claires et non ambiguës que l'auteur tente de définir progrès économique et progrès politique.

- Le progrès économique : partant du fait qu'il est impossible de définir un objectif unique à l'activité économique, il en déduit qu'il est impossible de parler de progrès économique en l'absence de tout cadre de référence : "le jugement en matière économique est doublement précaire, puisqu'il y a une pluralité de critères à l'intérieur de l'ordre économique lui-même et une pluralité de critères

extérieurs à l'économique" (22d.).

Voilà pourquoi il préférera employer la notion de croissance, grandeur quantifiable, faisant référence à la croissance de la valeur de la production. Tant que le système de valeurs ne sera pas remis fondamentalement en cause, la croissance sera un indicateur de progrès.

- Le progrès politique : citons-le pour mémoire, car il n'entre pas dans nos intentions de le traiter ici. Rappelons simplement que la politique est la théorie ou l'art de faire vivre les hommes en communauté selon un schéma d'autorité et d'obéissance, en assurant l'existence et la durée des groupes organisés.

La notion de progrès politique devra elle aussi se référer à un cadre de pensées et de valeurs.

2.3. PROGRES ET SOCIETE INDUSTRIELLE.

Retenons donc de cette brève analyse qui rejoint celle de Perroux distinguant croissance et développement, que la notion de progrès peut être approchée de façon univoque lorsqu'on parle de progrès technique ou scientifique, et de façon dérivée d'un cadre sociétaire, et donc non univoque dans l'absolu, par l'intermédiaire de la notion de croissance en matière de progrès économique.

Si l'on reste à l'intérieur du cadre de la société industrielle, on pourra, avec de Woot, définir alors le progrès comme un changement qualitatif, "une amélioration de la situation par rapport à l'état précédent, et résultant soit de la création de ressources nouvelles, soit d'une organisation meilleure des ressources existantes, soit d'une combinaison supérieure de ces ressources" (23).

2.4. LES RESSOURCES.

La notion de ressources est multiforme.

2.41. Selon les classiques, les ressources sont identifiées aux trois facteurs de production permanents que sont : la nature, c'est-à-dire les matières que fournissent la terre, la mer et l'atmosphère ; le travail, ou activité de l'homme ; le capital, qui est l'ensemble des ressources accumulées pour servir à la production (24).

2.42. On tend actuellement à élargir cette notion de ressources, en y incluant :

- les ressources en connaissance, qui sont le résultat des progrès scientifiques et techniques, susceptibles d'aider l'entreprise à réaliser ses objectifs.
- les ressources en direction, qui sont de deux types : "les ressources entrepreneuriales qui assurent à l'entreprise sa croissance et son dynamisme. Les ressources administratives qui lui assurent l'organisation, la coordination et le contrôle de ses activités (25a).
- les ressources d'infrastructure qui, comme telles ne dépendent en général pas de l'entreprise elle-même.
- les ressources en "goodwill" ("bon vouloir") : la clientèle, les fournisseurs, les administrations entretiennent avec l'entreprise certaines relations privilégiées, qui permettent à celle-ci une meilleure réalisation de ses objectifs.

2.43. Ces ressources ont des caractères spécifiques :

- elles sont rares : elles ne sont pas disponibles en temps, lieux, qualités et quantités désirées par les hommes ; elles nécessitent donc un effort pour leur acquisition.

- 18.
- elles sont polyvalentes : elles peuvent être employées à des usages variés;
 - certaines ont un caractère cumulatif au-delà d'un certain seuil.

2.5. CREATION, ORIENTATION ET COMBINAISON DES RESSOURCES.

Créer des ressources nouvelles, c'est augmenter qualitativement les moyens d'action de l'entreprise.

"Il ne s'agit pas d'un simple investissement quantitatif destiné à accroître la capacité de l'entreprise dans ses productions traditionnelles. Il s'agit de l'acquisition - ou de la création sensu stricto - de ressources qualitatives destinées à augmenter sa polyvalence et sa flexibilité" (25b).

Orienter mieux les ressources, c'est diriger celles-ci vers les occasions les plus intéressantes du marché.

L'entreprise ne pouvant entreprendre tous les genres d'activité, et les ressources étant rares, il faudra sélectionner certaines activités en fonction des possibilités du marché et des ressources de l'entreprise. Le marché est en changement perpétuel, le milieu économique se modifie. L'entreprise devra donc constamment refaire ses choix sur l'orientation de ses ressources.

Combiner les ressources de façon meilleure, c'est modifier l'agencement et l'organisation de celles-ci, en vue d'augmenter le rendement global. "Le volume de l'ensemble des produits augmente alors plus vite que celui de l'ensemble des facteurs ; le résultat obtenu s'accroît plus vite que les moyens mis en oeuvre" (26).

La combinaison meilleure des ressources permettra donc de dégager un potentiel supplémentaire d'action.

2.6. LES FACTEURS DE PROGRES.

Nous nous contenterons de les citer brièvement, ces thèmes étant trop connus que pour que l'on s'y attarde longuement.

W.W. Rostow dans : "The Process of Economic Development" s'efforce d'énumérer les facteurs qui déterminent le progrès économique : il énumère six variables qu'il formule en termes de propension. :

- la propension à développer la science,
- la propension à appliquer la science à des fins économiques,
- la propension à accepter les possibilités d'innovation,
- la propension à accepter une amélioration matérielle,
- la propension à consommer,
- la propension à avoir des enfants.

Les trois premières sont en général réunies dans la notion de capacité d'innovation, la quatrième concerne l'adaptabilité de la population au changement - obtenue entre autres grâce à un comportement maximisant - la cinquième est le complémentaire de la propension à épargner, ce qui nous ramène à la question des capitaux et de leur accumulation, la sixième enfin est la variable démographique (27).

Rappelons enfin que la recherche scientifique, moyen privilégié pour assurer l'innovation, est en général distinguée en recherche fondamentale, recherche appliquée et développement. Par là, on rejoint la variable "éducationnelle" que les auteurs s'accordent en général à trouver fondamentale dans l'explication de la croissance différente des U.S.A., de l'Europe et du Tiers-Monde (28).

2.7. TENDANCES ACTUELLES.

Actuellement, le progrès se systématise, s'accélère et se généralise.

La systématisation du progrès est, en grande partie, due aux entreprises qui, poursuivant une stratégie de progrès, tendent à institutionnaliser la R.D. (Recherche de Développement). De plus, au niveau des Etats, on note la même systématisation par la création de ministères de la recherche ou d'institutions de politique scientifique.

L'accélération du progrès est évidente et de Woot en cite deux indicateurs : l'augmentation des dépenses de R.D. (qui atteint dans les sociétés industrielles avancées le rythme de 15 % par an) ; la diminution du temps qui s'écoule entre les inventions et leur exploitation industrielle.

Enfin, le progrès tend à se généraliser : à plus ou moins long terme, tous les secteurs, même ceux qui sont qualifiés de traditionnels, sont touchés par le progrès et sont obligés d'opérer des mutations profondes pour pouvoir survivre et s'adapter : les secteurs de pointe, par leurs produits nouveaux, lancent souvent des substituts aux produits traditionnels. Ces secteurs devront donc se défendre et pratiquer à leur tour la R.D.

2.8. CONCLUSION.

Si nous avons insisté si longuement sur le progrès, c'est à cause de son importance fondamentale : toute explication de la société industrielle ou de l'entreprise capitaliste qui ne tiendrait pas compte du progrès comme processus de destruction créatrice, serait vouée à n'être qu'une vue partielle et peu intéressante de la réalité : le progrès conduit en effet à changer radicalement la concurrence, à obliger l'entreprise à disposer d'un pouvoir important, à étendre à l'entreprise elle-même et à tous ses membres la notion d'entrepreneur. C'est ce que nous verrons dans les paragraphes suivants.

3. PROGRES ET CONCURRENCE : LA CONCURRENCE TECHNOLOGIQUE.

=====

La concurrence par innovation devient, dans ce contexte de progrès, la forme de lutte la plus efficace : "les enquêtes menées dans l'industrie permettent d'affirmer qu'en longue période, il existe une relation étroite entre la créativité technologique et la croissance - ou même la survie - des entreprises" (29).

"Du même coup, en premier lieu, est jetée par dessus bord la conception traditionnelle du fonctionnement de la concurrence. Les économistes commencent - enfin - à se débarrasser des oeillères qui ne leur laissaient pas voir autre chose que la concurrence des prix. Dès que la concurrence des qualités et l'effort de vente sont admis dans l'enceinte sacrée de la théorie, la variable "prix" cesse d'occuper sa position dominante"(30).

En effet et ceci est particulièrement vérifié dans les secteurs de pointe, ce type de concurrence qui s'appuie sur une supériorité décisive au point de vue du coût ou de la qualité, "s'attaque non seulement aux marges bénéficiaires et aux productions marginales des firmes existantes, mais bien à leurs fondements et à leur existence même" (31).

Cette forme de concurrence n'agit pas seulement lorsqu'elle se concrétise, mais aussi quand elle n'existe qu'à l'état latent, sa pression s'exerçant avant même qu'elle ne passe à l'offensive : le "climat général des affaires" étant favorable au progrès, aucune entreprise ne se sentira en sécurité sur les positions acquises : elle cherchera plutôt à s'établir sur des bases technologiques inexpugnables, à acquérir un "leadership".

Une entreprise leader est celle qui réussit à lancer et à exploiter avec succès une innovation dans le produit, dans le procédé ou dans les méthodes. Cette innovation lui confère un avantage

concurrentiel décisif et lui permet de se situer dans le "peloton de tête" de sa profession. Il s'ensuit généralement une croissance très rapide et une forte rentabilité (32). Un leadership se situe toujours au niveau d'une zone d'influence ; mais comme, pour beaucoup de produits industriels, le marché tend à s'élargir au niveau mondial, le leadership développé se reposera sur la meilleure technique existant au niveau mondial.

4. CONCURRENCE ET POUVOIR.

=====

La concurrence technologique telle qu'elle vient d'être définie nécessite de la part de l'entreprise la poursuite d'une stratégie consciente d'innovation, cette stratégie devant conduire à l'acquisition d'un leadership, ou à son maintien.

Le concept de stratégie implique une perspective de longue durée, la préparation systématique de l'avenir, la volonté de maîtriser son destin.

La stratégie offensive de l'entreprise moderne met en oeuvre certaines politiques dont les principales paraissent être les suivantes :

- ouverture au progrès technologique, essentiellement par la R.D.,
- adaptation rapide au progrès, par l'innovation et la dynamique des produits,
- flexibilité de l'organisation et qualité de la direction,
- développement d'un pouvoir d'action, et justification de son usage. (33).

L'entreprise devra donc disposer d'un pouvoir d'action réel, et de réserves puissantes. Et le profit, "récompense de la rupture d'un statu-quo" (34) naîtra de la stratégie d'innovation de la firme, et servira en même temps de base pour des progrès futurs. Pour que ceci se réalise, les entreprises devront atteindre une certaine taille, une certaine masse de réserves disponibles pour la R.D. ; et c'est la structure oligopolistique des secteurs et de l'économie qui semble favoriser le progrès, en même temps qu'elle en est la conséquence.

L'entreprise va donc tendre à développer consciemment et délibérément un pouvoir d'action suffisant (35).

5. L'ENTREPRISE ENTREPRENEUR.

=====

Mettre, comme nous l'avons fait, le progrès au coeur d'une analyse de l'entreprise, nous a conduit à croire que la concurrence changeait de plan, la concurrence par l'innovation prenant la place la plus importante ; cela nous a d'autre part mené à insister sur l'importance pour l'entreprise de disposer d'un pouvoir d'action.

Mais tout aussi importante est l'influence du progrès sur la conception que l'on doit se faire de l'entrepreneur, sujet de l'acte d'entreprendre : en effet, placer l'entreprise dans un processus évolutif rendra caduques les tentatives anciennes d'identifier l'entrepreneur à une classe précise d'individus, aisément repérables dans l'entreprise, et nous amènera à croire avec Philippe de Woot, que c'est l'entreprise entière qui sera le sujet de l'acte d'entreprendre.

Auparavant, il nous faudra définir l'acte d'entreprendre

et esquisser les différentes conceptions de l'entrepreneur.

5.1. L'ACTE D'ENTREPRENDRE.

Dans une économie de marché, l'acte d'entreprendre consiste à mettre en oeuvre des ressources en vue de créer et de distribuer des biens et services de manière profitable et cumulative, dans un milieu en évolution constante (36).

Il peut se définir en termes d'initiative, de dynamisme et de mouvement, et consiste à :

- rassembler, renouveler et créer les ressources nécessaires à la satisfaction de ces besoins.
- les orienter en fonction de ces besoins et les réorienter constamment d'une manière dynamique suivant l'évolution de ceux-ci.
- les combiner de la manière la plus productive et les recombinaer sans cesse pour s'adapter au mouvement continu que provoquent leur renouvellement et leur orientation (37).

Les résultats de l'acte d'entreprendre consistent en une production de biens et services d'abord, en la création d'un surplus ensuite. Ce surplus en termes financiers sera appelé profit.

5.2. LES DIFFERENTES CONCEPTIONS DE L'ENTREPRENEUR COMME SUJET DE L'ACTE D'ENTREPRENDRE.

Dans leurs analyses de l'entrepreneur, les économistes ont choisi les deux critères fondamentaux qui, ensemble ou séparément, permettaient de reconnaître cet agent spécifique du progrès : ces critères sont la direction au sens premier du terme et le risque (38).

L'école libérale anglaise ne fait pas de distinction entre le capitaliste-proprétaire et l'entrepreneur, pas plus qu'elle n'en fait entre l'intérêt et le profit ; ils appellent l'un et l'autre de ces revenus : profit du capital. Et si, au départ, le capitaliste était celui qui, la plupart du temps, prenait effectivement les décisions, cette confusion était une question de fait ; les tenants de cette théorie ne sont pas parvenus, en conséquence, à expliquer l'intérêt et le profit, variables fondamentales pour l'entreprise, de façon satisfaisante.

L'école libérale française, avec J.B. Say, et des auteurs comme Marx ou Schumpeter ont confondu l'entrepreneur avec le directeur.

L'entrepreneur pour Say est celui qui prévoit les besoins, prend l'initiative de la production, dirige et coordonne celle-ci, dans la recherche d'un profit maximum.

Marx voit dans l'entrepreneur un "coordinateur" qui combine des ressources (capital et travail) pour maximiser la plus-value.

Schumpeter considère l'entrepreneur comme un innovateur : il est celui qui est à la base du changement et du progrès. "Le rôle de l'entrepreneur consiste à réformer ou à révolutionner la routine de production en exploitant une invention, ou, plus généralement, une possibilité technique inédite. La mise en oeuvre de telles innovations est difficile et constitue une fonction économique distincte "(39).

D'autres auteurs ont privilégié la notion de risque : "en somme, l'entrepreneur est celui qui partage le sort, bon ou mauvais, de l'entreprise, qui s'enrichit ou s'appauvrit avec elle, qui accepte de n'être rémunéré que si elle fait des bénéfices. Il est dans l'entreprise celui qui court des risques. Il est, comme l'avait

déjà vu Cantillon, "l'homme à gages incertains" (40).

C'est la séparation croissante de la propriété et de la direction qui a peu à peu conduit à rendre cette approche individuelle démodée : dans toutes ces conceptions, "le fait caractéristique est l'effort des auteurs en vue d'identifier l'entrepreneur à une classe particulière d'individus, distincte de toute autre" (41).

C'est pourquoi on a vu apparaître une notion collective de l'entrepreneur : Depuis AA Berle (42), on insiste sur le fait que l'entrepreneur est l'ensemble des managers : "toute décision visant à influencer d'une manière quelconque ces éléments de progrès échappe au caractère routinier et entre par là dans le domaine des décisions "entrepreneuriales" ... or, dans la grande entreprise, la plupart des dirigeants participent à l'une ou à l'autre des activités d'orientation, de combinaison ou de renouvellement des ressources, de développement de sa direction ou de son pouvoir d'action.... Il apparaît donc que l'ensemble des dirigeants de l'entreprise doivent situer une part de leurs activités dans un contexte de changement, de transformation et de progrès. A ce titre, ils participent à la fonction d'entreprise, ils assurent une parcelle du rôle d'entrepreneur" (43).

5.3. L'ENTREPRISE ENTREPRENEUR.

L'acte d'entreprendre, défini en termes de dynamisme d'initiative et de progrès, n'est plus l'apanage de quelques personnes, facilement repérables au sein de l'entreprise et provenant d'une classe sociale donnée.

Aujourd'hui, nous l'avons vu, l'entreprise tend à institutionnaliser le progrès, et ce, de manière complexe, et à tous les niveaux.

A la limite, si l'on tient compte des innovations mineures, tous les membres de l'entreprise peuvent contribuer, par moments, à

assurer le progrès.

On pourra donc dire, avec de Woot (44) que c'est l'entreprise elle-même qui est l'entrepreneur : "en fixant des objectifs et des politiques, en coordonnant les décisions particulières, l'entreprise apparaît comme la seule entité capable d'unifier les décisions de progrès et de les intégrer en une fonction unique. Cette fonction, elle l'exerce par l'intermédiaire de tous les agents qui participent à ce type de décisions. Elle les recrute, les forme, elle les rémunère ; sa vitalité dépend de leur dynamisme ; ses progrès, de leur vision et de leur énergie. Mais la fonction d'entreprise se prolonge au-delà de ceux-ci par sa durée et son ampleur" (45).

L'entrepreneur a donc été défini au cours du temps soit comme l'innovateur, soit comme celui qui assume les risques.

L'institutionnalisation de la fonction de progrès amène à penser que c'est l'entreprise elle-même qui est entrepreneur, si l'on définit celui-ci comme l'innovateur ; mais l'entrepreneur au point de vue du risque est aussi l'entreprise - le risque est défini comme le fait d'être exposé à une perte mesurable ou non -. En effet, un grand nombre d'individus supportent ce risque, et, à nouveau, c'est l'entreprise qui est le principe unificateur des divers types de risque.

6. CONCLUSION.

=====

L'entreprise actuelle est l'unité par excellence où s'origine le progrès économique ; la stratégie de progrès ainsi recherchée constitue l'acte d'entreprendre ; comme tous les hommes de

l'entreprise sont susceptibles d'être à l'origine du progrès, on ne pourra plus trouver l'entrepreneur, - le sujet de l'acte d'entreprendre - dans une catégorie donnée de personnes, mais c'est l'entreprise elle-même qui doit être considérée comme étant l'entrepreneur.

C'est l'entreprise donc qui est sujet collectif de l'acte d'entreprendre, en tant qu'elle coordonne les actes des travailleurs. Cette coordination, c'est par l'intermédiaire d'une organisation qu'elle pourra la réaliser.

+
+ + +
+

CHAPITRE III. :

L ' O R G A N I S A T I O N .

:::::::::::

1. INTRODUCTION.

=====

Nous avons donc vu l'entreprise en tant que sujet collectif de l'acte d'entreprendre : c'est elle en effet qui coordonne les différentes décisions de progrès ; voyons comment s'opère cette coordination.

D'autre part, c'est un fait que les aspirations des travailleurs de l'entreprise, leurs ambitions, leurs motivations sont fort différentes et tendent souvent à entrer en conflit avec celles qui sont utiles à l'entreprise pour réaliser ses objectifs.

Nous devons donc voir maintenant comment s'organise le travail, comment se répartissent les activités et fonctions. En effet, si l'organisation du travail d'un homme ou d'une équipe ne pose pas de problèmes difficiles à résoudre, les difficultés surgissent "lorsque le travail d'une équipe est fonction de celui d'autres équipes, lorsqu'il faut coordonner les activités de groupes spécialisés pour atteindre un but : produire, gérer ou vendre"(46).

"Le développement des grandes organisations constitue un des caractères essentiels de la Société industrielle moderne. Chacun le reconnaît, mais on a souvent mal compris ce que peut signifier au point de vue de la logique d'action le passage d'un monde de petits entrepreneurs, soumis à l'insécurité d'un ordre naturel et

humain très peu prévisible encore, à un monde de grandes unités économiques beaucoup plus stables et devenues capables de prévoir à longue échéance. On raisonne en effet comme si les directions de ces grandes unités pouvaient déterminer leur action avec la même indépendance que les chefs des petites entreprises traditionnelles sans avoir à tenir compte plus qu'eux de la résistance des moyens humains qui sont à leur disposition. Une vue aussi schématique ne serait valable que dans la perspective mécaniste d'une subordination complète de tous les agents d'exécution à la direction de l'organisation" (47).

Nous avons signalé une des causes principales du développement des organisations : la recherche consciente d'une stratégie de progrès impose une structure oligopolistique des marchés en faisant porter la concurrence principalement sur l'innovation ; ceci nécessite de puissantes réserves, et l'interaction de ces deux éléments conduit à la constitution de grandes unités de production.

La "réponse" de l'organisation à cette croissance de la dimension a d'abord été d'organiser scientifiquement le travail, au sein d'une hiérarchie donnant le moins possible le pouvoir de décisions aux échelons inférieurs de la hiérarchie, pour les garder le plus haut possible (48).

Nous verrons rapidement en quoi consiste ce système centralisé de direction ; mais l'on s'est rendu compte des nombreuses dysfonctions, - tant du point de vue de la rentabilité que du point de vue humain - que présentait ce type d'organisation : "la doctrine orthodoxe excluait l'idée d'un partage du pouvoir de décision au-delà de la sphère limitée des dirigeants ; la recherche du profit maximum paraissait incompatible avec l'établissement sur des bases élargies à l'ensemble des cadres, et, à fortiori, à l'ensemble des travailleurs d'un esprit de collaboration" (49).

Et l'on recherche des modifications à l'organisation dans

trois directions :

- la décentralisation des décisions et des départements en unités autonomes basées sur les activités de la firme,
- l'instauration d'une direction participative par objectifs, qui met, entre autres, l'accent sur la collégialité des décisions,
- la participation de l'ensemble des travailleurs aux décisions d'orientation, au contrôle des décisions et aux résultats de l'entreprise.

Nous verrons donc les deux premières directions, la troisième faisant l'objet de notre deuxième partie ; en effet, les deux premières sont avant tout des mesures visant à une meilleure organisation, et organisées "par le haut" ; la troisième est avant tout une revendication des travailleurs, que la direction considère, dans certaines limites assez étroites, comme pouvant améliorer l'organisation.

Mais auparavant, il nous faudra bien sûr définir plus clairement l'organisation.

Notons enfin que les relations de pouvoirs qui naissent dans l'organisation et qui proviennent de l'impossibilité de prévoir ou de régler tout seront examinées dans le chapitre prochain.

2. DEFINITION.

=====

2.1. L'ORGANISATION EN GENERAL.

Les auteurs reconnaissent volontiers deux facettes à l'organisation :

- l'une structurelle, s'occupant de décrire les types de relations existant dans les ensembles,
- l'autre plus psychologique, qui insiste davantage sur les rapports noués entre les individus et les aspects de comportement que cela implique.

En conséquence de quoi, l'on a défini l'organisation comme : "un système d'activités consciemment coordonnées en vue d'un but à atteindre" (50).

Toute organisation peut se caractériser par trois activités de base :

- atteindre un but,
- maintenir l'équilibre de la cohésion interne,
- s'adapter à l'environnement (51a).

2.2. L'ENTREPRISE-ORGANISATION.

Cette définition, applicable à l'ensemble des organisations, peut être appliquée à l'entreprise.

Et l'on y redécouvre les deux aspects cités plus haut :

- un aspect structurel de l'entreprise visera à analyser la manière dont les travailleurs se répartissent les activités et les coordonnent : reflet de la division du travail, il se représentera par l'organigramme,
- un aspect psychologique s'occupera des relations entre les hommes, de l'autorité, du commandement, de la délégation de pouvoirs.

Il est à noter que ces deux aspects sont étroitement interreliés, certaines structures favorisent l'apparition de certains types de relations, et vice-versa.

2.3. L'EFFICIENCE DE L'ENTREPRISE - ORGANISATION.

Verstraete (51b.) note que l'organisation est dite efficiente dans la mesure où elle permet à l'entreprise, sujet collectif, de remplir sa fonction spécifique de créativité et d'assurer son développement, tout en maintenant une cohésion et un équilibre interne, en s'adaptant à l'environnement et en utilisant le moins d'énergie ; l'entreprise sera donc efficace si elle remplit correctement les trois activités de base de toute organisation, tout en minimisant les coûts, en ce compris les coûts humains, entraînés par la réalisation de ces trois objectifs.

3. L'ENTREPRISE DE TYPE "TRADITIONNEL" :

=====

Structure centralisée et commandement autoritaire.

=====

3.1. LA STRUCTURE CENTRALISEE.

3.11 Définition.

Une entreprise de structure centralisée se meut comme un tout homogène : "une direction générale préside à toutes les opérations. L'entreprise est alors divisée selon ses fonctions principales : achat, production, vente, finances,... Chaque fonction s'occupe de la totalité des produits et la synthèse ne peut s'opérer qu'au sommet" (52).

Chaque fonction - ou ensemble de tâches homogènes par rapport au processus de production - regroupe en son sein les compétences, informations et spécialités nécessaires à l'exécution de la tâche. Les directeurs n'ont de pouvoir que dans leur domaine (technique, commercial,...) La délégation est réduite au minimum : aussi, toute décision qui met en cause plusieurs

fonctions sera renvoyée à l'échelon hiérarchique supérieur. De même, la coordination se fait toujours par le haut ; les informations seront toujours dirigées de façon verticale et univoque, du chef vers le subordonné.

Ce type de structure a une dimension historique : né d'une première rationalisation des rapports de production à l'aube de la révolution industrielle, il se base sur le fait que deux mondes distincts se cotoyent sans s'interpénétrer : le monde des chefs, celui des exécutants ; deux mondes aux logiques d'action, aux finalités, aux contraintes différentes. En ce sens, il était normal que le patron garde pour lui ou ses intimes le maximum de potentiel de décisions. De plus, le système économique apparaît alors encore dominé par le système politique. Aussi est-il normal que les entrepreneurs d'alors aient copié l'organisation en vigueur dans l'armée de ce temps. Les études de Schumpeter ont bien montré l'importance de ce "cadre protecteur".

3.12. Logique de fonctionnement.

La logique de fonctionnement de l'entreprise de type centralisé est basée sur le système bureaucratique. La bureaucratie indique essentiellement la montée de la rationalité dans les organisations et les activités (53). La bureaucratie est un "système d'organisation qui repose exclusivement sur le pouvoir d'influencer par la raison et par la loi" (54).

On s'accorde généralement à caractériser la bureaucratie par les traits suivants :

- l'impersonnalité des règles, des procédures, des nominations,
- le caractère d'experts et de spécialistes des agents de l'organisation,

- l'existence d'un système hiérarchique contraignant, impliquant subordination et contrôle.

Caractériser ainsi la logique du centralisme peut paraître hâtif, mais historiquement, c'est bien ainsi que cela s'est passé : la montée de la rationalité a été progressive et s'est d'abord effectuée dans l'organisation des tâches. Aussi, si l'on peut dire que centralisme et bureaucratie sont deux notions distinctes en théorie et pouvant être appliquées séparément dans une entreprise, dans les faits, la survenance de l'entreprise capitaliste centralisée a été suivie de la montée de la bureaucratie.

La division des tâches s'est effectuée par une organisation scientifique du travail dont on s'accorde à dire qu'elle a été formalisée la première fois par Taylor, même si des précurseurs géniaux comme Léonard de Vinci ou Vauban avaient déjà exprimé les mêmes idées.

3.13. L'organisation scientifique du travail (O.S.T.)

L'organisation scientifique du travail, largement répandue dans l'industrie depuis F.W. Taylor, est une modalité importante de la bureaucratie : "les promoteurs du système d'organisation bureaucratique visaient, comme Saint-Simon, à remplacer le gouvernement des hommes par l'administration des choses. Ils tentaient de construire un appareil de dépersonnalisation, un système qui dispenserait les solutions sans la friction et la coloration subjective des jugements et des passions humaines"(55). L'organisation scientifique du travail vise également à supprimer les tensions par une définition rigoureuse des tâches et actes de chacun.

Les principes de base de cette méthode sont aujourd'hui

bien connus :

- c'est une méthode qui se veut scientifique : "l'organisation du travail repose sur l'application aux problèmes du travail des règles de la méthode expérimentale, à savoir l'observation, le choix, la synthèse et l'expérimentation qui, ici, devient contrôle" (56).
- cette méthode veut diviser les tâches : tout d'abord, on pose une division radicale entre les tâches d'exécution et celles de conception ; ensuite, selon les résultats de l'analyse, une parcellisation des tâches (57).
- partant des constatations que l'homme trouve rarement la meilleure solution du premier coup et qu'il a tendance à reproduire les mêmes comportements, même partiellement inadéquats - ce qu'on nomme la routine - on en déduira qu'il faut supprimer la subjectivité et la liberté qui sont néfastes au rendement.
- enfin, il faut motiver les hommes au travail par un système de récompenses (essentiellement augmentations de salaires) judicieusement choisi, système rendu possible par l'augmentation de productivité qu'un tel système permettra de réaliser.

Les hypothèses sous-jacentes à cette méthode sont :

- que l'homme est un être essentiellement passif, qui se borne à exécuter quasi-mécaniquement les tâches qui lui sont assignées.
- qu'il existe pour chaque problème une solution unique qui est parfaite ; celle-ci peut être prévue. C'est à partir de là que l'on pourra diviser les tâches, les assigner et les contrôler de manière rationnelle.

L'O.S.T. est ou a été universellement appliquée, en particulier dans les pays socialistes comme l'U.R.S.S., provoquant

partout l'apparition d'une énorme bureaucratie. "La contre-partie des économies réalisées sur le muscle se trouve en effet dans l'inflation des bureaux et l'on peut dire que la consommation de papier est directement proportionnelle à l'O.S.T. d'où procède un accroissement de la demande en personnel qualifié et, en fin de compte :

- une augmentation de la technicité des emplois,
- des besoins accrus d'instruction et de formation professionnelle,
- une diminution globale de la proportion des tâches mécanisées et purement répétitives" (58).

Cette analyse encourageante est contredite par les faits : les ouvriers ont violemment réagi à cette "robotisation" du travail d'exécution, à cette parcellisation des tâches. Les psychologues qui se sont penchés sur le problème ont mis en évidence les facteurs psycho-sociologiques qui interviennent lors des situations de travail, aux divers échelons de l'individu, du groupe et des ensembles complexes d'individus. Ce fut la naissance de ce qu'on a appelé plus tard le "mouvement des relations humaines".

3.14. Les "relations humaines".

Ce mouvement des relations humaines est donc né de l'incapacité de la bureaucratie et de l'organisation scientifique du travail de réduire les divergences existant entre les buts de l'organisation et ceux de ses membres.

On insistera ici sur la complexité des sentiments qui influent sur le comportement de l'homme au travail. "L'hypothèse centrale est la suivante : l'homme peut être motivé à travailler

d'une manière plus productive sur base de la satisfaction de certains besoins psychologiques et sociaux" (59).

"Le bon fonctionnement d'une organisation dépendra donc de la satisfaction de ses membres, de l'harmonie qui règne entre eux et du bon climat général" (60) ; les individus auront ainsi un sentiment d'appartenance et s'identifieront naturellement aux objectifs de l'organisation. Dans cette optique, il existe une corrélation entre les satisfactions individuelles et la productivité de l'ensemble.

En foi de quoi, des modèles furent élaborés qui avaient pour but premier d'augmenter la satisfaction des individus. C'est sur ces bases simples que beaucoup de patrons se sont lancés dans ce qui a été appelé le "mouvement des relations humaines". Deux critiques majeures ont été exprimées :

- la première est de dire que, comme l'organisation scientifique du travail, le mouvement ignore une facette de la réalité : "l'un considèrerait que l'organisation fonctionnait sans les hommes, l'autre considère l'homme en dehors de toute organisation" (61).

Voilà pourquoi on réinsistera sur l'importance de l'organisation, des relations de pouvoir.

- la seconde viendra des psychologues : la motivation des hommes au travail et leur satisfaction sont choses complexes ; on ne peut établir de corrélation simple entre satisfaction et rendement.

Néanmoins, ce mouvement a eu énormément d'importance : c'est en effet à partir de là que l'on s'est penché plus spécifiquement sur les aspects humains du travail en insistant sur les notions de besoins de réalisation de soi et de relations.

3.2. LA DIRECTION AUTORITAIRE.

L'entreprise "traditionnelle" qui, dans nos pays est encore - plus pour longtemps sans doute - le mode dominant d'organisation, se caractérise par une structure centralisée que nous venons d'examiner et un style de direction autoritaire. Nous n'affirmons pas ici qu'il existe une relation nécessaire entre centralisation et direction autoritaire, mais seulement que, dans les faits, ces deux caractéristiques ont toujours été associés dans les entreprises qui ont repris le mode d'organisation dominant dans la société préindustrielle.

Le caractère fondamental du style de direction autoritaire est que la relation chef-subordonné est exclusivement une relation d'autorité et d'obéissance : le chef décide, communique ses ordres, directement ou par des règlements à des subordonnés qui n'ont aucun droit d'initiative.

Les motivations auxquelles il est fait appel seront essentiellement d'ordre financier ; d'autre part, le chef fera régner plutôt la compétition que la coopération entre ses subordonnés. L'organisation du travail se fera le plus souvent, nous l'avons vu, selon les principes de l'O.S.T.

Une bonne approche, en négatif, des principales caractéristiques d'une direction autoritaire nous est donnée par Crozier (62) à qui une employée répond : "Je pense qu'en gros ils (les chefs) sont trop préoccupés de leur avancement ; il y a entre eux pas mal de rivalités ; ils sont sectaires ; il y a souvent de l'animosité dans les services et ça vient d'eux ; ils se créent un petit royaume... Ils sont trop au dessus du travail pour se rendre compte effectivement de ce qui se passe ... les chefs nous défendent dans la mesure où ça les défend eux-mêmes ; sinon, ils auraient plutôt tendance à nous enfoncer ... Notre chef de section, lui, est très subjectif"...

"Autant ils sont distants avec certains, autant ils sont peu distants avec d'autres ; ils ne discutent jamais du travail, persuadés qu'ils n'ont rien à apprendre alors qu'ils y auraient intérêt".

Cette conception de l'autorité qui se base sur une vue "classique" de la stratégie d'entreprise (produire le maximum au prix minimum) et sur une vue tronquée de l'homme (dans l'entreprise, l'homme est uniquement producteur, un bras, et non, "un coeur, un projet, une liberté") (63), reprend souvent le modèle d'autorité qui existait dans une société ancienne, où le chef de la communauté est à la fois juge suprême et premier administrateur (64). C'est le symbole de l'unité, sans lequel la société ne peut pas continuer, car il est le seul à pouvoir donner la dernière sanction à ses actes. Ses règles de jugement d'autre part sont souvent subjectives et non formalisées. En un mot, c'est le chef dont les ordres ne se discutent pas.

3.3. LES CRITIQUES VIS-A-VIS DE L'ENTREPRISE TRADITIONNELLE.

Ces critiques sont nombreuses et trop connues que pour qu'on s'y attarde longuement.

3.31. Du point de vue économique.

L'adaptation à un environnement changeant, à un monde en progrès et en croissance est nécessaire à l'entreprise. Nous avons vu que l'adaptation à l'environnement était une des activités de base de l'entreprise et que le progrès était inhérent à l'activité économique. Or, la structure centralisée, le commandement autoritaire ne favorisent pas l'adéquation de l'entreprise à sa fonction :

- Une structure de ce type tend à devenir rigide lorsqu'elle se développe et la loi de Parkinson tend à multiplier les étages de la hiérarchie, le nombre des subordonnés et les travaux que les services se donnent l'un à l'autre : les formes nouvelles sont en général rencontrées en créant des services nouveaux ; il faudra intégrer ce service dans la hiérarchie ; il faudra donc recréer une liaison avec le sommet et une coordination avec les autres services. La clarté du principe du centralisme devient vite illusoire dès que l'entreprise atteint une certaine taille ou existe depuis un certain temps.
- La direction autoritaire empêchera les subordonnés de se sentir responsables et devra seule se rendre compte des changements, analyser leur portée et imposer les modifications aux subordonnés. Il ya toujours plus d'idées dans plusieurs têtes que dans une et le chef n'est pas en contact direct avec la réalité ; voilà pourquoi celui-ci ne pourra diagnostiquer la situation ni à temps, ni convenablement. Il ne pourra donc imposer les modifications utiles et efficaces.
- L'entreprise centralisée qui se diversifie connaîtra des "goulots d'étranglement" à tous les niveaux de la hiérarchie, les différents produits ou lignes de produits ne nécessitant pas un développement égal de chaque fonction.
- Les informations doivent franchir de nombreux échelons avant de "trouver" la personne concernée qui pourra l'employer pour rectifier la situation ; en effet, rappelons que le niveau de décision est toujours situé le plus haut possible dans la hiérarchie. En cours de route, ces informations seront souvent déformées à cause de la multiplicité des relais. Il en va de même pour les ordres et commandements.
- Enfin, les coûts de fonctionnement de ce type de structure sont élevés : la multiplication des personnes aux différents

niveaux, la transmission des informations et des ordres alourdiront les coûts.

La structure centralisée et la direction autoritaire sont donc inadaptées à l'entreprise en progrès ; par contre, la gestion courante et normale des affaires est efficacement accomplie.

3.32. du point de vue humain.

Tous sont unanimes à reconnaître que ce système aliène l'homme, que ce système est "inhumain" :

"L'ouvrier ne souffre pas seulement de l'insuffisance de la paye. Il souffre parce qu'il est relégué par la société actuelle à un rang inférieur, parce qu'il est réduit à une espèce de servitude ... La classe ouvrière souffre d'être soumise à la volonté arbitraire des cadres dirigeants de la société, qui lui imposent, hors de l'usine, son niveau d'existence et, dans l'usine, ses conditions de travail... Concilier les exigences de la fabrication et les aspirations des hommes qui fabriquent est un problème dont les capitalistes résolvent facilement l'un de ses termes : ils font comme si ces hommes n'existaient pas." (65).

Nous avons tenu à citer si longuement ce texte de Simone Weil, car il résume bien les problèmes que pose ce type de structure, ce type de direction : ceux-ci peuvent tenir en un mot : aliénation. Raes définit ainsi l'aliénation : "l'aliénation se dit de toutes les situations dans lesquelles l'homme se perd lui-même, en refusant les exigences du concret et en se construisant un monde formel qui les dépasse ; il se réfugie dans un monde "inexistant", parce qu'il est ou qu'il se sent de trop dans le monde réel (66).

de Woot distingue lui trois grandes catégories d'aliénations (67) :

- les aliénations professionnelles qui comprennent plusieurs types de privations, comme l'absence de signification du travail, le détachement du travailleur par rapport à son travail, la perte du sens de référence à des règles ou à des lois. Le contraire de l'aliénation professionnelle est la réalisation de soi par le travail.
- les aliénations sociales sont celles qui résultent de la division du travail. Le travailleur est isolé. Il n'éprouve aucun sentiment d'appartenance à sa situation de travail. Il ne lui est pas possible - ou il ne désire pas le faire - de s'identifier à l'organisation et à ses buts.
- les aliénations politiques enfin, qui sont la privation de pouvoir sur les normes de travail et sur le contrôle de son produit. Le travailleur dirigé, dominé par la situation qu'il doit subir, est un objet contrôlé et manipulé par d'autres. Il ne peut s'affirmer comme sujet capable de modifier sa situation.

Certains auteurs ont soutenu que puisque, d'une part, on a démontré dans des recherches récentes les liens qui existent entre les formes et l'intensité de l'aliénation d'un côté et la technologie utilisée de l'autre et que, d'autre part, la production en processus automatisés qui tend non seulement à diminuer mais aussi à supprimer les aliénations était le mode de production vers lequel on allait, certains donc ont dit que l'aliénation disparaîtrait dans l'avenir. S'il en était ainsi, les motifs de dysfonctions humaines qui inciteraient au changement ayant disparu, les réformes de structure, du type d'autorité, la participation et le contrôle des travailleurs perdraient leur importance comme incitation économique au changement. Voilà

pourquoi il est utile de considérer le problème de la liaison entre aliénation et mode de production.

Rappelons (68) que l'on distingue habituellement trois types de technologie :

- l'ancien système de travail, ou technologie de métier, dans lequel les ouvriers, aux compétences variées, employent des outils simples, choisissent leurs méthodes de travail, organisent leurs tâches.
- le système de travail à la chaîne, où les opérations manuelles sont routinières et répétitives, tout à la fois décomposées de l'ancien système de travail et préfiguration du nouveau, puisque la technique commande le métier.
- le système automatisé en processus continus, qui nécessite surveillance, inspection et contrôle.

On constate que c'est dans la seconde phase que culminent les aliénations professionnelles et sociales : dans la technologie de métier, l'ouvrier, autonome, est capable de comprendre son travail, de le mener à sa guise, seul ou en collaboration. Les processus automatiques nécessitent des surveillants, préparateurs, réparateurs travaillant en équipe et ayant une vue globale des processus.

Mais les aliénations politiques demeurent identiques quelle que soit la technologie considérée : elles tiennent en effet du fondement de pouvoir, non de son exercice. C'est pour réduire celles-ci qu'est né le mouvement des relations humaines. C'est aussi ce type d'aliénations que viseront à rencontrer les formules de cogestion, d'autogestion, ..., qui seront analysées dans la seconde partie.

3.33. La structure Staff-Line.

Avant même que la centralisation ait été contestée dans son principe, l'organisation linéaire n'était plus appliquée dans toute sa vigueur. Elle recevait déjà des accommodements en ce sens que, dans beaucoup d'entreprises, on lui a associé une organisation de type fonctionnel.

"La division du travail rend interdépendante un certain nombre de tâches qui sont confiées à des agents appartenant à deux ou plusieurs filières hiérarchiques. Au lieu de remettre en cause en permanence ces filières ou de procéder par la voie hiérarchique, ce qui est un facteur de lenteur, on organise un certain nombre de passerelles" (69).

L'organisation fonctionnelle systématise ces exceptions en mettant chaque subordonné sous le commandement de plusieurs chefs. L'autorité de chacun s'exerce dans la limite de sa fonction particulière.

L'organisation hybride, hiérarchico-fonctionnelle qui résulte de la synthèse de ces deux types, est souvent appliquée (on l'appelle aussi hiérarchie linéaire et d'état-major dont la caractéristique distinctive est l'introduction de conseillers spécialistes pour assister les chefs d'une hiérarchie directe).

Ce type de structure permet une meilleure analyse de la situation et une meilleure information des chefs linéaires. Mais fondamentalement, il ne peut remédier aux inconvénients économiques et aux problèmes humains que nous avons relevés. Bien plus, la coexistence de deux lignes distinctes pose souvent le problème des rapports entre les deux et conduit souvent à un renforcement de la complexité et de la rigidité de l'orga-

nisation. Ce n'est donc pas ce type qui permettra une meilleure adéquation de l'entreprise au progrès ou une réduction des tensions et des problèmes humains.

4. LES TENDANCES ACTUELLES :

=====

Décentralisation et management participatif.

=====

Les nombreux inconvénients de l'organisation traditionnelle, caractérisée par une structure centralisée et une hiérarchie contraignante, inconvénients tant au point de vue de l'efficacité économique que de la réalisation de soi de ses membres, ont amené de nombreuses réformes : les aménagements du système (comme l'O.S.T., la politique de relations humaines, le système Staff-Line) ne sont pas parvenus à supprimer les inconvénients majeurs de l'organisation traditionnelle, même s'ils les ont diminué parfois de façon notable ; voilà pourquoi l'on a cherché des modifications plus fondamentales de la structure et du style de commandement : maintenant l'on insiste sur la décentralisation des activités et la direction participative par objectifs. Pour assurer un changement véritable, ces deux types de réforme sont complémentaires ; néanmoins, ils peuvent donner de bons résultats, même s'ils sont appliqués séparément dans l'entreprise. Nous allons examiner plus avant ces systèmes.

4.1. L'ENTREPRISE DECENTRALISEE.

4.11. Définition.

Une entreprise décentralisée se divise selon la nature de ses activités - et non plus selon ses fonctions - en des unités autonomes. La décentralisation peut se faire selon les

produits ou les gammes de produits, ou suivant les zones géographiques de production ou de distribution.

La décentralisation va de pair avec une délégation de l'autorité et de la responsabilité à des niveaux moins élevés de la hiérarchie, donc plus proches de l'action.

L'autonomie de décision peut porter sur plusieurs domaines, notamment : l'établissement d'un budget d'exploitation, le choix des sources d'approvisionnement, la fixation des prix, du programme d'investissement, le recrutement et la "gestion" du personnel.

Le mouvement de décentralisation est très net aux U.S.A. (70a.) ; l'impulsion originale semble avoir été souvent la diversification de l'entreprise qui exige des structures plus souples.

En Europe, les entreprises ayant rarement de très grandes dimensions, le mouvement de concentration l'emporte sur celui de décentralisation ; mais l'ouverture du Marché Commun a accentué le mouvement de concentration et les nouvelles unités géantes ainsi créées se tournent vers la décentralisation.

Parallèlement à la décentralisation, l'on assiste à un développement des techniques de gestion.

"Il apparaît que la tendance nouvelle à la décentralisation qui se manifeste dans la société industrielle la plus avancée constitue la dernière manifestation d'une tendance plus fondamentale qui est la rationalisation de la fonction d'organisation dans l'entreprise" (70b.).

4.12. La direction de l'entreprise décentralisée.

Dans une entreprise décentralisée, la direction se composera de trois éléments :

- la direction générale,
- la direction des unités autonomes,
- les services d'état-major ou de conseil.

4.12.1. La direction générale.

La direction générale assure un triple rôle :

- la définition des politiques à long terme et des objectifs globaux de l'entreprise,
- la coordination des différentes activités décentralisées et l'unification de leurs objectifs particuliers en un tout cohérent,
- le contrôle de la gestion des unités autonomes afin de mesurer les écarts entre leurs prévisions et leurs réalisations et, partant, d'être à même d'entamer des actions correctives et des réajustements des politiques à suivre ou des objectifs à atteindre (71).

4.12.2. Les unités autonomes.

Les unités autonomes sont dirigées comme des entités propres ; leur direction est pleinement responsable des activités qui se déroulent dans son domaine et des résultats qu'elles comportent.

Suivant que la décentralisation sera plus ou moins large, les directions pourront prendre des décisions à plus ou moins long terme : et, dans certains cas, la décentralisation sera telle qu'il existera une concurrence

entre différentes unités d'une même entreprise.

L'obligation de "rendre des comptes" à la direction générale par des résultats synthétiques oblige les unités autonomes à prévoir un développement du système interne de contrôle, qui portera essentiellement sur la rentabilité, la position sur le marché, la productivité, l'avance technologique, le développement du personnel, les relations avec la communauté et les clients et fournisseurs.

Il est à noter que souvent la décentralisation s'arrête au niveau des unités autonomes, celles-ci restant alors organisées selon le type centralisé. Dans ce cas, c'est une décentralisation formelle : le mouvement réel de décentralisation tend à faire descendre les niveaux de décision le plus loin possible dans la hiérarchie, à condition de garder la cohérence avec les objectifs de l'ensemble. Par là, l'on voit la relation qui existe entre la décentralisation et le style de direction dans une entreprise moderne : la direction participative par objectifs permettra une décentralisation réelle à tous les niveaux. C'est ce que nous verrons (72).

4.12.3. Les services généraux (ou Staff).

Les services apportent une assistance technique soit à la direction générale, soit à celle des unités autonomes. La tendance nouvelle est que ces services généraux connaissent une importance et une expansion croissante dans les entreprises (73a.).

Ce qui est important à noter ici est que ces groupes sont composés de spécialistes dans différentes matiè-

res (sciences naturelles, mathématiques, humaines), qui mènent librement des recherches dans des domaines très divers.

Les services n'agissent pas par voie d'autorité, mais de consultation. Ils sont des moteurs essentiels au dynamisme de l'entreprise : "ils constituent un groupe de pression permanent en faveur des innovations" (73b.)

4.13. Caractéristiques de la décentralisation.

La décentralisation remédie aux inconvénients que nous avons notés lors de l'analyse du système centralisé : en effet, - elle facilitera l'adaptation au changement, à la diversification et à la complexification, en rendant plus souple et plus adaptable la structure : les décisions pourront être prises beaucoup plus rapidement, sans nécessiter de nombreuses transmissions d'informations et d'ordres ; elles pourront être prises par des gens mieux au contact de la réalité à laquelle l'entreprise doit s'adapter ; enfin, la direction, libérée des tâches de gestion courante, pourra mieux prévoir et planifier l'avenir.

- elle remédiera en partie aux aliénations : si la décentralisation va de pair avec une direction participative par objectifs, une redéfinition et un élargissement des tâches, elle permettra une diminution des aliénations des hommes dans l'entreprise : les directeurs - et les groupes - des niveaux décentralisés se sentiront responsables d'une activité qui ne sera plus fractionnée.

Si elle est réelle et descend à tous les niveaux, la décentralisation permettra donc à la fois une libération de

l'initiative, de la responsabilité et de la créativité des hommes, tout en diminuant leurs insatisfactions et frustrations.

4.2. LA DIRECTION PARTICIPATIVE PAR OBJECTIFS.

Les critiques apportées au style autoritaire de direction mettent en évidence la méconnaissance des motivations des hommes au travail ; d'autre part, on s'est rendu compte que l'on demandait aux cadres plus une ligne de conduite qu'une série d'actes aisément définissables à priori. Voilà pourquoi s'est développé, d'abord bien sûr aux Etats Unis, et récemment en Europe, un mouvement qui veut motiver les cadres au travail, en les rendant plus autonomes, mais aussi plus responsables de leurs actes. C'est le management participatif.

Les mécanismes de la direction participative par objectifs peuvent être résumés en quelques propositions simples (74a.)

- Si l'on rend quelqu'un responsable de la poursuite d'un objectif, il faut lui laisser la liberté de l'atteindre : si on lui donne des instructions trop précises, il les suivra peut-être, mais alors ne sera plus responsable de leurs conséquences ; et s'il ne les suit pas, les instructions données n'auront servi à rien et donc constituent une information inutile, donc à éliminer.
- Pour motiver l'intéressé dans la poursuite d'un objectif, il faut que cet objectif ait reçu son accord préalable au cours d'une discussion avec ses supérieurs.
- Pour évaluer de façon satisfaisante le degré de réussite ou d'échec dans la poursuite d'un objectif, il faut le faire dans des délais précis et le plus souvent possible au moyen d'indicateurs quantitatifs.
- La réussite doit être récompensée et l'échec sanctionné ; mais la sanction doit être plus motivante que contraignante.

- L'erreur est humaine et le droit à l'erreur doit être reconnu, à condition que l'intéressé reconnaisse son erreur, l'analyse et évite de la renouveler.

Les principales étapes pour la mise en oeuvre du management participatif sont les suivantes :

- 1/ La doctrine de l'entreprise et les grandes lignes de sa politique doivent être formulées clairement.
- 2/ A partir de là, il faudra établir un programme d'activités, fait sous forme de plan détaillé, précisant les objectifs et sous objectifs à atteindre.
- 3/ Au cours des négociations avec chaque responsable, il faudra préciser quelles sont les ressources allouées et quels sont les critères de résultat, ainsi que leurs conséquences sur la carrière de l'intéressé (salaire, promotions, avantages marginaux).
- 4/ Les divers sous-objectifs seront éventuellement révisés pour tenir compte des difficultés d'ajustement avec les objectifs personnels des subordonnés.
- 5/ La direction, elle, s'efforcera de prévoir les difficultés en cours de route, et les mesures correctives qu'il faudra éventuellement apporter.
- 6/ En fin de période, les performances individuelles seront jugées suivant les résultats obtenus, mesurés suivant les critères prévus.

Cette méthode de direction pourra être appliquée à tous les échelons hiérarchiques de l'entreprise, mais elle donnera souvent de meilleurs résultats aux niveaux les plus élevés : en effet, les objectifs deviennent plus limités et plus difficiles à changer au cours de la négociation à mesure que l'on se rapprochera de la base ; l'autonomie diminuera elle aussi et donc les possibilités d'avoir sur les résultats une influence déterminante ; toutes ces

raisons font que les cadres subalternes seront moins motivés au travail par ce système que les cadres supérieurs.

Notons enfin que cette méthode implique pour sa mise en application fructueuse que l'entreprise emploie les techniques du contrôle budgétaire, qui permet à chaque niveau non seulement de juger sur des critères quantitatifs, mais aussi de faire de meilleures prévisions pour les époques ultérieures.

5. CONCLUSION.

=====

Dans ce chapitre, nous avons examiné l'entreprise en tant qu'organisation humaine, sous ses deux aspects - structurel et psychologiques - dont nous avons souligné la complémentarité.

Et le type de structure centralisée, qui est encore aujourd'hui dans les entreprises européennes le plus répandu, va de pair très souvent avec un style autoritaire de direction. Ce type d'organisation présente de graves lacunes, et d'un point de vue économique, et d'un point de vue humain : non seulement cette organisation empêche l'adaptation convenable de l'entreprise au changement, mais bien plus, elle aliène l'homme en l'empêchant de se réaliser à l'intérieur de l'entreprise.

Le mouvement des relations humaines se voulait une réponse à ces carences ; nous avons vu à quelles limites il s'est heurté. Mais en analysant plus profondément la psychologie des travailleurs, il a permis le passage à un autre type d'organisation : la structure décentralisée et la direction par objectifs ; nous en avons souligné les avantages évidents ; en même temps, nous avons découvert une des acceptations de la participation, celle qui est avant tout prônée par

les cadres et la direction : la participation "fonctionnelle" qui tend à modifier l'exercice de l'autorité, non son fondement. Du point de vue des travailleurs, en outre, cette participation est de peu d'intérêt puisqu'à première vue ils ne sont pas touchés directement par ces mesures. Néanmoins, deux faits doivent être notés ici :

- tout d'abord, comme le remarque Hugues, la direction participative est "contagieuse". Ainsi, les contremaîtres et autres chefs en contact avec la "base" s'habituent peu à peu à employer avec les travailleurs qu'ils dirigent, le style de commandement permissif dont ils sont habitués de bénéficier ;
- ensuite, il est possible que la décentralisation et la définition d'objectifs descende jusqu'aux groupes de travailleurs de la base. Une "autogestion" limitée pourrait alors naître.

Notons que tout ce qui est relations de pouvoir dans l'organisation (le pouvoir dans l'entreprise) sera analysé au chapitre suivant.

Ce que l'on peut en dire ici, c'est que dans l'organisation, existe, à côté d'une tendance rationnelle à éliminer toute relation de pouvoir, tout un système de négociations, de pressions et de contre-pressions, dans les domaines où les comportements des membres ne peuvent être réglés facilement.

"De véritables stratégies de pouvoir se développent ainsi à l'intérieur des entreprises les stratégies de pouvoir sont liées à l'impossibilité de tout réglementer et d'éliminer l'incertitude de l'action collective" (74b.). Ce sont des tensions internes, qu'une organisation efficiente devra essayer de limiter et de contrôler pour atteindre ses propres objectifs.

+
+ + +
+

CHAPITRE IV. :

L E P O U V O I R.

::::~:~::~:~::~:~::~:~::~:~::~:~::~:~::~:~::~:~::~:~::~:~::~:~::~:

1. INTRODUCTION.

=====

L'interprétation de la notion de pouvoir au sein d'une étude de l'entreprise demeure encore inhabituelle : il est difficile de mesurer le pouvoir comme l'énergie mécanique ; la tendance "mécaniciste" de la théorie économique a empêché longtemps celle-ci de tenir compte de cet élément flou, composite, générateur d'incertitudes qu'est le pouvoir. De plus, celui-ci suscite la méfiance puisqu'il implique l'existence dans les relations humaines d'un déséquilibre dont les fondements sont sujets à discussion :

"Le pouvoir est une notion sacrée, chargée d'affectivité ; il est au confluent de la tradition et de l'innovation : mélange de crainte et de légitimité, il décourage l'analyse rigoureuse" (75).

Dans ce chapitre, nous introduirons la notion de pouvoir dans notre analyse de l'entreprise ; après avoir défini le pouvoir comme "la capacité consciente d'exercer une influence nette" (76a.) et en avoir vu les facteurs, les formes et la dynamique, nous distinguerons pouvoir économique, pouvoir politique et pouvoir social.

Nous tâcherons ensuite d'appliquer ces notions à l'entreprise : la fonction d'entreprise a été définie dans un précédent chapitre et à la suite de de Woot en termes de créativité et de progrès:

l'acte d'entreprendre, dont le sujet est l'entreprise, est d'assumer dans la société la poursuite du progrès, sous sa forme scientifique, technique ou économique. Nous verrons que le pouvoir de l'entreprise est une réalité qui favorise la poursuite du progrès.

Néanmoins, le pouvoir peut être recherché par l'entreprise pour d'autres buts ; de plus, existent, concomitamment avec l'entreprise, d'autres organisations : les entreprises concurrentes, les clients et fournisseurs, l'Etat et les collectivités locales, les syndicats ; nous devons examiner comment se complètent ou se compensent ces différents pouvoirs.

Dans l'entreprise, naissent également des relations de pouvoir : celles qui sont prévues et organisées par la hiérarchie, mais aussi des relations "parallèles", non prévues, qui tiennent à l'impossibilité de tout réglementer et à l'incertitude due à l'évolution du système : certains individus ou groupes se trouveront de ce fait en position de force, détenteurs d'un pouvoir réel dont l'objet est économique ou non.

2. LE POUVOIR. (76b.)

=====

2.1. DEFINITION.

L'homme, dans son introduction, signale que le mot de pouvoir - terme entouré de résonances mystérieuses, déclenchant parfois des réflexes d'hostilité - est équivoque : "le langage courant est déjà de nature à mettre le chercheur dans l'embarras, car le terme de pouvoir sans adjectif correspond très souvent à une notion particulière, celle de pouvoir politique" (77).

Afin de clarifier les notions, il propose alors "ex abrupto" une définition du pouvoir (78) :

"Le pouvoir est la capacité consciente d'exercer une influence nette" qu'il explicite ainsi :

2.11. C'est une capacité :

L'auteur distingue force, pouvoir et autorité :

- le pouvoir est une force latente,
- la force est un pouvoir manifeste,
- l'autorité est un pouvoir institutionnalisé (79).

"La force correspond à la limitation ou même à l'élimination des alternatives de l'action exercées par une autre personne ou par un autre groupe sur une autre personne, un autre groupe... "ce qui, par delà la force, caractérise le pouvoir, c'est la conscience d'une force en puissance : il s'agit donc d'une capacité correspondant à une éventualité" (80).

2.12. Consciente.

"Considérons qu'on ne saurait parler autrement que par métaphore d'un pouvoir qui serait exercé par des objets inanimés, tels que la nature, les forces cosmiques, etc..."(81).

"Un pouvoir qui ne serait pas conscient relèverait des mécanismes" (82).

2.13. Influence nette.

Crozier insiste sur le fait que le pouvoir correspond avant tout à une relation, un rapport entre l'être et autre chose que lui (83).

Bertrand Russel (84), soulignant le fait que les hommes, à la différence des animaux, ne se contentent pas de vivre et de se reproduire mais éprouvent des besoins étendus auxquels seule leur imagination fixe des limites, place parmi les "instincts" qui excèdent le niveau de vie normale le désir de puissance et de gloire.

Partant de là, il définit, comme Berle ou d'autres auteurs, le pouvoir en termes de contraintes. "Ce phénomène que nous appelons pouvoir, c'est tout simplement la capacité d'amener, par contrainte, les autres à agir dans certains secteurs de l'activité" (85).

L'homme préfère, dans la ligne de Perroux (86), parler en termes de dissymétrie de l'action et de la réaction : "elle correspond à l'hypothèse où l'objet sur lequel s'exerce le pouvoir exerce en retour une certaine réaction, qui est inférieure à l'action première" (87). L'influence nette est donc celle qui demeure agissante au-delà des réactions et des oppositions qu'elle peut susciter.

Il faut encore noter, avec cet auteur, que :

"Tous les hommes ne peuvent exercer le pouvoir, (et que) d'autre part, il existe dans le milieu humain une tendance à la soumission : ... ainsi donc, l'influence exercée est souvent recherchée et par le "leader" et par le "follower" ("suiveur").

2.2. LES FACTEURS DU POUVOIR (88).

On distingue habituellement les facteurs matériels du pouvoir des facteurs immatériels.

- Parmi les premiers, on distingue :

2.21. Le nombre.

L'homme remarque à ce propos que le grand nombre agit rarement par lui-même et fait, le plus souvent, appel au petit nombre. "Le nombre sert donc de support à la force, comme la force sert elle-même de support au pouvoir".

2.22. Les ressources.

Celles-ci doivent être entendues dans un sens très large : ressources matérielles, ressources financières, mais aussi ressources en connaissance, en direction, en secrets (de fabrication par exemple)...

A ce propos, dans un cadre dynamique, un des avantages les plus évidents qui résulte pour les individus ou les groupes de la possession de ressources est la possibilité de mieux utiliser le temps(89) : celui qui en dispose pourra en effet choisir mieux le moment de son action de pouvoir et il pourra, à cause des délais de réaction, poser des actions décisives en possédant plus de ressources.

2.23. L'organisation.

Celle-ci permet de diriger le nombre ainsi que de combiner et d'orienter les ressources. Elle explique parfois que de petits groupes ayant peu de ressources puissent avoir un pouvoir considérable.

- Parmi les seconds, on distingue :

2.24. La conscience d'une certaine force

qui permet au groupe de prendre les initiatives et de .

courir les risques dont il se sent capable.

2.25. La conscience d'une certaine cohésion entre les intérêts représentés.

Le problème ne se pose évidemment qu'au niveau du groupe et pas à celui de l'individu. La conscience d'une certaine cohésion se traduira au cours de l'action par un comportement coordonné :

"Là où elle existe, la cohésion se traduit par des comportements semblables : mêmes réactions devant tel événement, même attitude de défense devant tel danger, même obéissance aux consignes, aux mots d'ordre" (90).

Spengler ajoute que la cohésion s'impose surtout au niveau inférieur, à la différence du facteur organisation qui lui est plus nécessaire aux niveaux les plus élevés.

2.3. LES FORMES DU POUVOIR.

Le pouvoir est une réalité multiforme ; correspondant à des fonctions spécialisées, on peut le distinguer suivant ses origines, son champ d'application, ses moyens et enfin ses degrés.

Les origines du pouvoir sont, depuis Weber (91), rangées en trois grandes catégories : la tradition ou "l'autorité des coutumes sanctifiées par leur validité immémoriale et l'habitude, enracinée en l'homme, de les respecter" ; le charisme ou "autorité fondée sur la grâce personnelle et extraordinaire d'un individu" ; enfin, la légalité qui implique la croyance en la validité d'un statut légal.

Les pouvoirs peuvent appartenir à des domaines fort nombreux : leur champ d'application peut être économique, politique, social, militaire, religieux, Insistons avec Lhomme sur l'importance de l'extension géographique du pouvoir en notant l'importance dans nos sociétés actuelles du niveau national.

Du point de vue des moyens qu'ils mettent en oeuvre, les pouvoirs se distingueront les uns des autres suivant la subtilité, la rigueur et l'efficacité de ces moyens (92).

2.4. DYNAMIQUE DES POUVOIRS.

Dès l'instant où nous définissons le pouvoir en termes de dissymétrie des influences, se pose la question de l'évolution dans le temps de ces influences.

Lhomme relève trois tendances fondamentales dans la dynamique des pouvoirs :

- En premier lieu, l'existence des déséquilibres tend à être cumulative et donc à augmenter dans le temps ; d'autre part, le champ sur lequel les pouvoirs sont susceptibles d'agir s'étend sans cesse, grâce aux découvertes nombreuses de la science et la technique.

- En second lieu, le pouvoir lorsqu'il s'accroît peut susciter des pouvoirs compensateurs, du fait que celui-là est de plus en plus mal toléré par ceux sur qui il s'exerce.

Des auteurs américains, comme Galbraith et Berle, en ont fait une règle : c'est la célèbre thèse des pouvoirs compensateurs(93). Selon eux, il existe une tendance, parfois contrariée, toujours soumise à diverses conditions, suivant laquelle tout pouvoir secrète en quelque sorte un autre pouvoir, ou pouvoir compensateur. Lhomme

insiste sur la simple éventualité que constitue la survenance d'un pouvoir compensateur.

- En troisième lieu, de temps à autre, les pouvoirs sclérosés sont sujet à brusque disparition par une révolution ou changement radical et brusque des cadres de référence ; d'autres pouvoirs se créent alors, qui recommencent un cycle que, par certains points, l'on pourrait comparer au cycle de vie d'un produit.

2.5. POUVOIR ECONOMIQUE, POLITIQUE, SOCIAL.

Nous avons défini le pouvoir à la suite de L'homme, comme une capacité consciente d'exercer une influence nette. Nous en avons vu les facteurs, matériels et immatériels, les formes et la dynamique.

Mais cette influence nette peut s'exercer dans différents domaines : politique, social et économique principalement et ce, selon divers moyens qui peuvent appartenir, eux aussi, plus spécialement à l'un des domaines politique, social, économique. Nous avons donc par là une définition implicite de ces trois pouvoirs. Ces définitions seront rappelées brièvement ici :

2.51. Le pouvoir économique.

C'est la capacité consciente d'exercer une action économique nette. L'action économique, concept très général, met l'agent en présence de ressources rares et peut se définir comme la lutte contre la rareté des moyens de satisfaction matériels (94). La lutte contre la rareté s'effectue dans l'action économique, de façon quelconque et, dans la politique économique, de façon rationnelle et efficace (95).

2.52. Le pouvoir social.

Le pouvoir social sera défini lui comme la "capacité pour un sujet de se faire reconnaître, par l'opinion utile, une aptitude à représenter le groupe et à disposer d'une autorité sur lui" (96). L'opinion utile est cette partie du groupe auprès de laquelle doit être obtenue la valorisation (97).

2.53. Le pouvoir politique.

On peut noter que souvent pouvoir économique et pouvoir politique ont été confondus, celui-là étant considéré comme une des formes particulières de celui-ci. Les faits actuels ont conduit à séparer clairement les deux. Le pouvoir politique sera alors défini comme l'organisation de la vie dans une société globale, selon des relations d'autorité et d'obéissance.

2.6. CONCLUSION.

Le pouvoir de l'entreprise, d'après ces définitions, sera analysé en termes avant tout de pouvoir économique ; nous verrons comment on a tenté de l'évaluer et quelle est sa raison d'être. Nous analyserons ensuite brièvement l'Etat et les syndicats qui sont généralement considérés comme des pouvoirs compensateurs de celui de l'entreprise pour voir s'ils remplissent effectivement ce rôle.

Le pouvoir dans l'entreprise sera lui un pouvoir à la fois économique et social, né de la difficulté de maîtriser l'incertitude dans une organisation hiérarchisée dont les buts et les moyens sont avant tout économiques.

3. LE POUVOIR DE L'ENTREPRISE.

=====

3.1. DEFINITION.

Par son existence même et son succès, l'entreprise dispose d'un pouvoir réel.

Ce pouvoir a été défini comme une capacité d'action, dont le fondement est économique : il s'origine dans la production, la consommation et l'accumulation de biens et services, non disponibles en temps, lieux, quantités et qualités désirées (98), ce qui donne à ses détenteurs la possibilité d'exercer une influence dans ces différents domaines.

L'objet de ce pouvoir est souvent économique : il comporte alors la création, l'orientation et la combinaison de ressources ainsi que la possibilité par là d'influencer le fonctionnement du système économique ; mais son objet peut être aussi non économique et s'exercer dans les domaines sociaux, politiques, militaires, culturels,...

3.2. C'EST UN FAIT.

Le pouvoir de l'entreprise est un fait : il nous suffira pour le constater de nous rappeler les facteurs du pouvoir que nous avons distingués (99), d'appliquer ces notions à l'entreprise ; nous constaterons alors non seulement que ce pouvoir existe, mais encore qu'il s'accroît.

Rappelons que nous avons distingué des facteurs matériels du pouvoir et des facteurs immatériels ; parmi ceux-là, le nombre, les ressources et l'organisation et, parmi ceux-ci, la conscience d'une certaine force et celle d'une certaine cohésion.

3.21. Le nombre.

Le nombre est l'élément quantitatif du pouvoir ; c'est, pour l'entreprise, un facteur primordial de pouvoir.

de Woot note que, la notion de nombre s'appliquant à des grandeurs très différentes, comme le personnel employé, le capital investi ou encore l'actif net, le chiffre d'affaires, il est utile de rechercher une notion qui puisse synthétiser le nombre sous ses différentes formes : la notion qui semble la meilleure est celle de la dimension.

Cette dimension peut être envisagée de façon absolue : elle pourra alors être mesurée par le chiffre d'affaires qui donne la mesure de la capacité pour l'entreprise d'utiliser des ressources économiques et par l'autofinancement net, qui permet l'accroissement des ressources productives (100) à la disposition de l'entreprise.

Cette dimension peut également être envisagée de façon relative : elle sera alors examinée en termes de concentration, au niveau de la branche ou de l'économie.

a/ Le chiffre d'affaires.

Les tableaux souvent montrés de l'évolution du chiffre d'affaires nous autorisent à ne pas les reproduire ici (101).

b/ L'autofinancement net.

Défini comme le surplus dont l'entreprise dispose, une fois payés les amortissements, impôts et dividendes, il confère un pouvoir à l'entreprise parce que son usage est discrétionnaire.

Contentons-nous ici à nouveau de renvoyer aux tableaux cités par de Woot (102) et Servan-Schreiber (103) entre autres.

c/ La concentration relative.

"La concentration du pouvoir aux mains de quelques entreprises dominant le secteur est une caractéristique des sociétés industrielles. Elle varie sensiblement selon les secteurs mais, pour beaucoup d'entreprises, le degré de concentration est élevé" (104).

d/ La concentration absolue.

Au niveau d'une économie et même au niveau du monde occidental, quelques grandes entreprises tendent à s'octroyer une part prépondérante des ressources et ce, principalement à cause du mouvement qui conduit les entreprises à se diversifier (pour amortir les risques entre autres).

On constate donc un accroissement du pouvoir économique dont dispose l'entreprise et plus particulièrement quelques grandes entreprises - américaines pour la plupart - dans l'économie mondiale.

3.22. Les ressources.

"Pour l'entreprise, les ressources dont elle dispose ne constituent un élément différent de la simple dimension que dans la mesure où le type de ressources est envisagé" (105). On a donné une définition extensive des ressources en y incluant, entre autres, les ressources en connaissance et en direction qui sont des types de ressources qui se sont beaucoup développées depuis la dernière guerre ; d'autre part, on a signalé que l'accroissement de l'autofinancement net accroissait par là

même la capacité d'augmenter ce type de ressources. Nous renverrons ici à ce qui a été dit à propos de la R.D. dans le chapitre II.

3.23. L'organisation.

L'organisation est ce facteur qui permet de dominer le nombre, de combiner les ressources et de les utiliser de façon efficace. Nous renvoyons ici au chapitre III, pour ce qui est de l'amélioration de l'organisation de l'entreprise. Ce fait est donc un facteur qui tend également à augmenter le pouvoir de l'entreprise.

3.24. La conscience de sa force.

Cette force est actuellement mise en question : l'entreprise en prend donc conscience, étant mise en demeure de la justifier. Les méthodes de direction par objectif et de contrôle budgétaire permettent à l'entreprise de mieux de mesurer, d'évaluer et aussi de mieux prévoir ce qu'elle veut et ce qu'elle peut devenir.

"Cette conscience de sa propre force permet à l'entreprise de diriger celle-ci d'une manière plus rationnelle et plus progressive" (106).

3.25. La conscience de sa cohésion.

Ce fut, nous l'avons vu, un des mérites du mouvement des relations humaines que d'insister sur l'importance des facteurs humains dans l'entreprise : la cohésion ne devant pas être assurée uniquement par un système hiérarchique contraignant, mais également par la conscience qu'ont les membres de l'entreprise

de leur place dans celle-ci et des relations qui les unissent aux autres. Ceci augmentant la cohésion de l'entreprise, augmentera son pouvoir.

Et l'on a vu se développer des techniques modernes d'information, de communication, de sondage d'opinion, pour permettre à l'entreprise de mieux tenir compte des aspirations et réactions de son personnel (107).

3.3. LE POUVOIR FAVORISE LE PROGRES.

Le pouvoir favorise le progrès ; l'augmentation du pouvoir accélère le progrès.

Nous avons dégagé pour l'entreprise quels étaient les facteurs de son pouvoir. Nous avons constaté l'accroissement de ces facteurs au sein des entreprises et leur concentration de plus en plus grande dans quelques entreprises "leaders" de la branche et de l'économie.

De plus, l'augmentation du pouvoir des entreprises a conduit celles-ci à justifier davantage cette capacité d'action : et l'une des principales réponses qui ont été apportées est que le pouvoir exerce une influence favorable sur le progrès.

Nous verrons donc ici quelle influence ont les facteurs du pouvoir qui ont été dégagés dans les paragraphes précédents sur le progrès.

Rappelons qu'au chapitre II, nous avons distingué progrès scientifique, progrès technique, progrès économique, ce dernier pouvant si l'on se réfère à un système économique donné (la société industrielle) être défini comme un changement qualitatif résultant de

la création, de l'organisation meilleure ou de la combinaison supérieure de ressources. Rappelons d'autre part que nous avons identifié comme facteurs du pouvoir : la dimension, les ressources, l'organisation qui sont des facteurs matériels et des facteurs immatériels comme la conscience de la cohésion entre les membres.

3.31. Progrès et dimension.

La dimension provoque des économies et protège de la concurrence ; mais elle entraîne aussi des économies d'échelle qui permettent d'abaisser les coûts ; elle augmente le renom de la firme et par là sa position sur le marché ; enfin, elle permet d'atteindre et de dépasser le seuil critique de l'accumulation des ressources, ce que de Woot (108) appelle économies d'expansion.

Par là donc, la dimension n'exerce pas d'effet direct sur le progrès, mais en est un facteur permissif important : en effet, par l'abaissement des coûts et l'augmentation de la rentabilité dus aux économies d'échelle et d'expansion, elle permettra l'accumulation de ressources productives qui, nous allons le voir, exercent un effet direct sur le pouvoir.

3.32. Les ressources.

Deux types de ressources conditionnent particulièrement le progrès : les ressources de direction et les ressources de connaissances : elles favorisent directement la créativité et par là le progrès. Quant aux ressources financières, elles permettent de financer la recherche et le développement et par là augmentent aussi le progrès.

3.33. L'organisation.

Son amélioration provoque par définition une augmentation du progrès puisqu'une des formes du progrès économique réside dans l'organisation meilleure des ressources ; d'autre part, elle améliore la flexibilité de l'entreprise, ce qui permettra de mieux orienter et de mieux combiner les ressources en fonction des occasions et des possibilités.

3.34. Les facteurs immatériels.

Les facteurs immatériels du pouvoir auront également leur influence positive sur le progrès : "en créant un climat psychologique et social favorable au changement, ces facteurs rendent celui-ci plus facile et en multiplient les impulsions. En libérant les dynamismes individuels, ils permettent de mieux intégrer l'entreprise dans les courants les plus larges du progrès et de diminuer les menaces qui pesaient sur son développement" (109).

3.4. POUVOIR, DOMINATIONS, LIMITATIONS ET POUVOIRS COMPENSATEURS.

Le pouvoir a un caractère ambigu : en effet, si le pouvoir d'action de l'entreprise est favorable au progrès et tend par là à être en accord avec l'intérêt général, l'entreprise peut aussi tenter d'augmenter son pouvoir par d'autres voies que celles du progrès, et en vue d'autres fins que celui-ci, et qui ne sont pas désirables :

"Elle peut utiliser ses réserves non plus pour une stratégie d'innovation et de leadership, mais pour une stratégie de domination (...). l'entreprise (...). peut viser à changer par un comportement délibéré ses conditions ou les résultats du marché.

Cette stratégie se mêle intrinsèquement à la stratégie de progrès et il est souvent difficile de les départager" (110).

Cette stratégie de domination (111) peut s'exercer en particulier sur le degré de concentration d'un secteur ; en effet, beaucoup d'avantages sont liés à un degré élevé de concentration : l'entreprise dispose alors d'un "bargaining power" ("force de pression") beaucoup plus grand vis-à-vis des consommateurs, de ses fournisseurs, de l'Etat et peut influencer plus facilement ceux-ci, ce qui lui permettra d'augmenter son surplus et, par là, son pouvoir. Le caractère ambigu est ici qu'une firme, par sa stratégie de progrès, provoquera souvent aussi la disparition des entreprises marginales à son profit et, par là, augmentera également le degré de concentration.

Les firmes ont aussi une tendance à imposer des barrières à l'entrée sur le marché, ce qui augmente leur sécurité en empêchant la survenance de concurrents nouveaux. Mais également ici, une firme tendue vers le progrès empêchera aussi souvent les entrées sur le marché par l'avance technologique constante qu'elle acquiert.

Enfin, les différenciations de produits peuvent également revêtir un aspect de domination si elles se basent sur des campagnes publicitaires qui "excitent l'irrationnel en l'homme", qui profitent du manque d'informations de l'acheteur, mais qui ne servent pas l'intérêt général. Mais la différenciation peut résulter également d'une avance technologique due à la stratégie de progrès, celle-ci entraînant une supériorité de qualité.

On voit donc par là que si le pouvoir favorise le progrès de façon cumulative, il peut également servir à des fins de domination, celles-ci ne servant pas l'intérêt général.

La question s'est donc posée de savoir s'il existait des mécanismes ou des contre-pouvoirs qui tendaient à faire en sorte que les entreprises n'emploient leur capacité d'action que d'une manière conforme à l'intérêt général : orientée vers le progrès et la croissance.

Parmi les mécanismes, le plus important et le plus souvent cité est certes la concurrence ; souvent les dirigeants d'entreprise évoquent aussi : "la conscience qu'ils ont de leurs responsabilités publiques".

Parmi les pouvoirs susceptibles de limiter le pouvoir de l'entreprise (les "pouvoirs compensateurs" de Galbraith) (112a), les plus importants sont certes les syndicats et l'Etat.

3.41. La concurrence.

La concurrence est-elle une limite efficace au pouvoir de l'entreprise ?

La concurrence pure et parfaite qu'ont privilégié les classiques, privait les firmes de tout pouvoir d'action : "dans le cadre des hypothèses générales de l'analyse de Marschall-Wicksell, on peut montrer que les firmes sont incapables d'exercer une influence quelconque sur le prix des produits qu'elles vendent ou sur celui des facteurs de production qu'elles emploient" (112b.)

Néanmoins, on a rapidement reconnu que ce type de concurrence n'était pas toujours d'application et même, n'était pas le plus fréquent. En pareil cas, nous parlons de concurrence monopolistique dont on a fait, durant l'entre-deux-guerres, la forme prévalente de concurrence. "Dans le cas de l'oligopole, il n'existe en fait aucun équilibre déterminé et la possibilité

apparaît d'une série de marches et de contre-marches, d'un état de guerre perpétuel entre les firmes concurrentes" (113). Et dans ce cas, même si un équilibre finit par s'installer, ce peut être à un point où le gaspillage social est élevé, sans assurer le plein-emploi ou la croissance maximum : on en arrive alors souvent à dire que "le régime de l'entreprise privée n'est guère davantage qu'un système de prix visant à comprimer la production aux fins d'extorquer des profits, lesquels devraient être bien plutôt qualifiés de dîmes ou de rançons" (114a.).

Depuis Schumpeter, on a mis l'accent sur la concurrence par l'innovation (114b.) qui est la "forme de concurrence de loin la plus importante et la plus efficace". "La concurrence par l'innovation provoque une contestation incessante des leaderships et des positions acquises. Elle oriente ainsi le pouvoir vers le progrès et l'intérêt général" (115).

Mais cette forme de pouvoir nécessitant, comme nous l'avons vu, un pouvoir important et celui-ci ayant un caractère cumulatif et tendant donc, par là, à s'institutionnaliser, la concurrence réelle suscite des forces qui tendent à la détruire ; elle perd donc son caractère de limitation automatique du pouvoir.

3.42. La conscience qu'ont les dirigeants de leurs responsabilités publiques.

Ceux-ci présentent cela comme la plus sûre garantie à un bon usage du pouvoir :

"Si les dirigeants se comportent en bons citoyens et tiennent compte de l'intérêt général, il n'y aura pas d'abus de pouvoir puisque l'entreprise sera au service de la société" (116).

Mais, dans ce cas, l'intérêt général est défini par les détenteurs du pouvoir qui sont ainsi à la fois "juge" et "partie". Ce type de limitation est donc très souvent contesté par le reste de la population.

3.43. L'Etat comme pouvoir compensateur.

Depuis Keynes et sa "Théorie Générale" et, surtout depuis l'après-guerre qui a vu le triomphe des idées keynésiennes, nul ne songe plus à contester la part importante que l'Etat a prise dans le fonctionnement des économies des pays industriels occidentaux : interventions multiples dont les mobiles sont divers.

Ainsi, parmi les 12 objectifs que Dulbea a identifiés pour la politique économique de l'Etat, retenons : la croissance du produit national, le plein emploi et d'autres objectifs de prospérité quantitative d'une part et, d'autre part, des besoins plus qualitatifs comme la satisfaction de besoins individuels considérés comme primordiaux (par exemple : la santé, l'hygiène, l'éducation).

Par les interventions faites pour assurer ces objectifs (dont le contenu et la hiérarchisation varient), le pouvoir de l'Etat entrera en compétition avec celui de l'entreprise ; théoriquement, celui-là doit l'emporter puisqu'il bénéficie du monopole de la contrainte publique.

Mais, plus directement, les Etats modernes adoptent vis-à-vis du pouvoir de l'entreprise deux types de politique : "d'une part, il tend à en contrôler l'usage et à le détourner d'une politique de domination ; d'autre part, il tend à le renforcer, à le développer et à l'orienter vers une stratégie de

progrès dans le cadre d'une politique globale de développement (117).

L'Etat tend à limiter le pouvoir de l'entreprise essentiellement en assurant les conditions d'une concurrence véritable, considérée comme le meilleur frein potentiel au pouvoir de l'entreprise. Ainsi, Gélihier souligne que la concurrence est une création artificielle et délibérée qui ne fonctionne que si elle est "créée et imposée par un Etat puissant qui fasse appliquer les règles du jeu (118).

L'auteur propose alors 12 règles nécessaires pour un fonctionnement efficace de la concurrence : elles peuvent se résumer en deux types :

- d'une part, assurer la liberté (de consommer, d'investir, de produire, de contracter, de circuler) ;
- d'autre part, stimuler la concurrence (en éliminant la fraude, la violence, les monopoles, en stimulant les initiatives, en résistant aux groupes de pression, en assurant un cadre législatif adéquat.)

D'un autre côté, l'Etat tend à orienter le pouvoir de l'entreprise vers certains objectifs considérés comme prioritaires : la planification en est le moyen privilégié. Mais L'Etat emploie aussi d'autres moyens comme les contrats publics, les subventions en matière de R.D.

Tout cela tend à orienter le pouvoir des entreprises et, souvent aussi, à le renforcer.

On voit donc que si, par certains côtés, l'Etat est bien un pouvoir compensateur à celui de l'entreprise, par d'autres, il tend aussi à le renforcer.

3.44. Le syndicat comme pouvoir compensateur.

Le syndicat, au départ, ne visait certes pas au contrôle ou à la limitation du pouvoir économique de l'entreprise, mais était une réaction contre son pouvoir "hiérarchique" (notamment en matière d'embauche, de licenciement, de division du travail, de discipline, de promotions et de rémunérations).

Mais, d'autre part, nous avons vu que l'aliénation politique (cf. chapitre III) résultait de l'absence de contrôle sur les produits de son travail. C'est donc en partie pour répondre à cela que le syndicalisme a voulu orienter ou contrôler le pouvoir de l'entreprise et, même parfois, le renforcer :

- Orienter, principalement par le moyen des négociations collectives : pour assurer aux travailleurs une part plus grande des fruits du surplus, les syndicats sont amenés à se préoccuper des conditions dans lesquelles l'entreprise réalise des surplus.

Par là, un syndicat d'entreprise aura tendance à vouloir augmenter le pouvoir de l'entreprise pour augmenter les fruits qu'en retireront ses membres.

- Le contrôler, "pour éliminer ce qu'ils estiment être des dangers de rupture entre eux-mêmes et leurs oeuvres, aussi bien au niveau du poste de travail qu'à celui de la société globale" (119). Cette stratégie a un caractère double et, par là, ambigu. Elle relève à la fois d'une volonté d'opposition au pouvoir de classe du patronat et d'une volonté de participation au développement économique (120).

La stratégie syndicale de contrôle vise à transformer la société pour éliminer les aliénations et, pour ce faire, cher-

che à conquérir une puissance suffisante pour pouvoir contrôler l'emploi (l'embauche, les rythmes de travail...) et améliorer le statut social des travailleurs, leur niveau et leur mode de vie.

Donc, si le pouvoir syndical est un pouvoir qui n'obéit pas à la même logique que celui de l'entreprise, il entre souvent en conflit avec celui-ci et, par là, cherche à le contrôler, mais il cherche parfois également à le renforcer pour assurer aux travailleurs une part plus grande de revenus de l'entreprise, revenus qui nécessitent pour leur accroissement un accroissement du pouvoir de l'entreprise.

3.5. CONCLUSION.

Le pouvoir économique des entreprises est un fait et tend à favoriser le progrès (dont nous avons dégagé l'importance dans un précédent chapitre).

Néanmoins, ce pouvoir peut être accru par des moyens non conformes à l'intérêt général et être employé à des fins autres que le progrès, ce qui conduit à un gaspillage social.

Des mécanismes comme la concurrence peuvent être une limite efficace au pouvoir de l'entreprise ; nous avons cependant souligné son caractère artificiel et avons estimé qu'il fallait, en conséquence, un Etat fort pour l'imposer.

Cet Etat, d'un autre côté, aura tendance à orienter et parfois accroître le pouvoir de l'entreprise dans le cadre de sa stratégie globale de développement.

Le syndicat enfin peut servir de contre-pouvoir à celui de l'entreprise ; mais parfois il aidera à l'augmenter.

Conséquence : Les limites au pouvoir de l'entreprise, que les auteurs avaient identifiées successivement à la concurrence, à l'action de l'Etat, à l'action syndicale, ne fonctionnent pas toujours et ne présentent aucun caractère d'automaticité.

4. LE POUVOIR DANS L'ENTREPRISE (121).

=====

4.1. DEFINITION.

L'entreprise dispose donc d'un pouvoir d'action, à l'extérieur d'elle même, sur les ressources, les biens, les individus et les hommes.

Mais à l'intérieur, elle est, en tant qu'organisation, un réseau de pouvoirs hiérarchisés dont nous avons étudié les deux principaux modes d'exercice, en examinant l'entreprise "traditionnelle", avec structure centralisée et style de commandement autoritaire et l'entreprise "nouvelle", caractérisée par une décentralisation des activités et une direction participative.

De plus, à l'intérieur de cette organisation, naîtra un réseau de pouvoirs "parallèles", de pouvoirs non prévus dans la hiérarchie et prenant sa source dans la capacité qu'ont certains individus, dans les faits, d'avoir un monopole sur certaines informations importantes.

Enfin, certains membres de l'entreprise-organisation se groupent souvent dans des organisations parallèles - les syndicats - qui auront tendance pour la défense des intérêts de leurs membres à acquérir un contre-pouvoir à celui de la direction. Ce point sera développé dans la seconde et troisième partie.

4.2. POUVOIR HIERARCHIQUE.

Les objectifs poursuivis par les individus diffèrent des objectifs de l'entreprise. De plus, ils ne peuvent être atteints que par la coopération de tous les membres. "Or, cette coopération ne peut-être ni spontanée ni explicitement voulue ; dans cette mesure, elle sera "commandée" et "acceptée" au moins comme contrainte, sous peine de voir les objectifs sociétaux non atteints, sinon le groupe dissous" (122).

Le style de commandement autoritaire fait appel à la contrainte (que ce soit par les sanctions ou les récompenses) pour assurer la primauté de l'objectif sociétal ; la direction participative identifie le plus clairement possible les objectifs sociétaux et individuels et tente de modifier les uns et (ou) les autres pour les amener à leur compatibilité.

Comme organisation, l'entreprise insère donc les hommes qui la composent dans des structures d'autorité ; elle exercera par là un pouvoir direct sur les hommes qui la composent et ce, par les relations multiples qu'elle établit avec son personnel : embauche, information, traitements, éducation, renvoi, ...

Dans "Le Phénomène Bureaucratique", Crozier a analysé ce problème du pouvoir (123).

Le problème du pouvoir a toujours constitué un problème difficile pour la sociologie des organisations : "les rapports humains qui s'établissent à l'occasion des phénomènes de pouvoir n'ont pas en effet la simplicité et la prévisibilité des schémas behavioristes (partisans de la théorie du comportement), du type stimulus-réponse, en outre les résonances idéologiques qu'ils ne manquent pas d'évoquer les rendent suspects" (124).

On constate donc la difficulté d'approche de cette notion d'autant plus que deux des mouvements importants de pensée que nous avons rencontré - l'O.S.T. et les "relations humaines" - ont refusé la notion de pouvoir :

- Les "tayloriens" pensaient comme Saint-Simon que l'humanité devait passer du gouvernement des hommes à l'administration des choses et croyaient contribuer à ce résultat en mettant l'accent sur les stimulants financiers et les contrôles techniques ; ils prétendaient remplacer les rapports de dépendance par des règles et des mesures scientifiques. "Pour eux, les hommes n'étaient pas des êtres humains, mais de simples rouages d'une machine" (125).
- D'autre part, les partisans des courants de pensée divers que l'on a appelés "mouvement des relations humaines" - marqués par la grande crise de 1930 et les bouleversements sociaux qui s'ensuivirent, et violemment anti-tayloriens - prétendaient pouvoir opérer "une adéquation parfaite entre les buts d'une organisation et la satisfaction individuelle de ses membres en utilisant un système permissif de commandement" (126). Aussi, pour eux, il n'était plus nécessaire d'étudier les problèmes de pouvoir : il suffisait de lutter pour accélérer le dépérissement de l'appareil de domination.

En fait, maintenant l'on reconnaît que la rationalité technique et financière et celle des rapports humains sont distinctes.

L'auteur définit alors le pouvoir d'une façon similaire à celle que nous avons donnée (127) pour critiquer la conception sous-jacente à l'O.S.T. : celle qu'il existe à tout problème une solution qui est la meilleure ("the one best way"). En fait, il est impossible d'éliminer l'incertitude du cadre de rationalité limitée qui est le nôtre : "autour des zones d'incertitude qui subsistent

malgré la multiplication des règles impersonnelles et le développement de la centralisation, des relations de pouvoir vont se développer et, avec elles, des phénomènes de dépendance et de conflit. Les individus ou les groupes qui contrôlent une source permanente d'incertitude disposeront d'un certain pouvoir sur ceux dont la situation pourrait être affectée par cette incertitude" (128).

4.3. POUVOIRS PARALLELES.

Des relations de pouvoirs parallèles vont donc se développer à l'intérieur de la hiérarchie ; un des moyens importants du pouvoir sera la manipulation des informations ou la réglementation de l'accès aux informations. Dans toutes les organisations, les membres disposent en pratique d'informations, donc de possibilités de prédiction et donc finalement de possibilités de contrôle et de pouvoir ; ceci est valable aussi pour les travailleurs affectés aux postes les plus routiniers.

4.4. LIMITATIONS.

Il existe donc dans l'entreprise tout un jeu de pressions, de contre-pressions, de négociations qui relèvent exclusivement du domaine du pouvoir et que pour atteindre ses objectifs, l'organisation devra limiter et contrôler : "aucune organisation en effet ne peut fonctionner sans imposer des restrictions sérieuses au pouvoir de négociation de ses propres membres. Cela signifie donner à certains individus suffisamment de liberté d'action pour qu'ils puissent régler les conflits entre revendications contradictoires et imposer des décisions favorisant le développement de l'ensemble de l'organisation ou, si l'on veut, le jeu de celle-ci contre son environnement" (129a.).

Pour obtenir cette liberté d'action, un manager devra disposer de pouvoirs sur ses subordonnés, pouvoir formel de prendre des décisions en dernier recours et pouvoir informel de négocier avec chaque membre de l'organisation et chaque groupe pour leur faire accepter ses décisions. Pour y parvenir, il dispose de deux séries de moyens de pression : "le pouvoir d'édicter des règles générales... et le pouvoir de faire des exceptions" (129b.).

En fait, on constatera que le pouvoir d'arbitrage et d'orientation tendra à être associé au type d'incertitude dont la vie de l'organisation dépend le plus : et c'est ainsi qu'on a vu successivement apparaître les experts financiers, les techniciens de la production, les spécialistes du marketing et enfin ceux du contrôle budgétaire.

4.5. LES CONTROLES SOCIAUX.

Si l'on ne tenait compte que des relations de pouvoir au sens étroit du terme, il deviendrait vite difficile de comprendre comment une entreprise moderne pourrait fonctionner de manière efficace. En fait, il existe des "contrôles sociaux" (130) qui empêchent chacun des membres de tirer tous les avantages possibles de sa situation : ces forces sociales imposent un minimum de consensus, de participation et d'engagement et rendent de ce fait absolument impossible à "un groupe ou à un individu de tirer un trop grand avantage ou de se trouver trop exploité dans ses relations avec son environnement" (131).

En conclusion, Crozier (132) présente les trois hypothèses suivantes sur les relations de pouvoir et les formes de contrôle social. Notons ici que ces notions, nous les retrouverons dans la seconde partie.

- 1/ Plus le système de relations de pouvoirs et de négociation est complexe et dynamique et plus le contrôle social tend à être opéré consciemment par la direction au lieu de l'être par la pression indirecte du milieu.

- 2/ Les limites fixées consciemment par une direction à la liberté de négociation des groupes et des individus sont, en général, beaucoup plus étroites que les limites naturelles dues à la pression du milieu.

- 3/ Les systèmes d'équilibre dynamiques sont beaucoup plus favorables au changement car la pression exercée pour éliminer les sources d'incertitude ne peut être contrecarrée par la résistance de groupes puissants, décidés à défendre la source de leur pouvoir.

5. CONCLUSION.

=====

L'entreprise se présente donc au terme de cette analyse comme une organisation qui, grâce à une certaine cohésion interne, une dimension, la disposition libre d'une masse monétaire, de certaines connaissances et techniques, possède un pouvoir sur le marché, ses concurrents, les autres entreprises, la société et ses groupes constituants, en particulier l'Etat ; ces groupes à leur tour influencent l'entreprise ; cela crée tout un réseau de pouvoirs qui se complètent ou se compensent.

Les buts poursuivis par chacun de ces groupes sont divers ; pour l'entreprise moderne, ceux-ci sont en général de s'ouvrir aux changements et au progrès, pour assurer sa survie, sa rentabilité et les buts de ses membres. Mais, le pouvoir que l'entreprise tend à

développer peut être recherché à d'autres fins que celles-là. Voilà pourquoi il sera important de ne pas laisser se développer sans frein ce pouvoir. Ainsi, l'action de l'État visera, selon les circonstances, à augmenter le pouvoir de l'entreprise afin de favoriser le progrès ou, au contraire, à le limiter quand il est recherché pour des fins contraires à l'intérêt général, ce qui entraîne un gaspillage social.

A l'intérieur, l'entreprise connaît aussi un ensemble de pouvoirs et d'autorités, dûs essentiellement à la capacité de contrôler des informations, étant donné que tout ne peut être prévu avec certitude. Ces pouvoirs devront être intégrés, limités et réglementés pour assurer la cohérence.

Notons enfin que les raisons de notre insistance particulière sur le pouvoir tient évidemment à son importance pour la suite de notre étude.

+
+ + +
+

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.

::::::::::::::::::::::::::::

Nous voilà donc au terme de cette analyse de l'entreprise ; nous avons ainsi pu montrer à quel point l'entreprise avait évolué depuis les débuts du capitalisme et donc puisque l'"entreprise-institution" avait elle peu varié, quel fossé s'était creusé entre l'institution et les faits.

Epinglons quelques concepts qui sont revenus tout au long de cette partie comme des "leit-motiv", et qui caractérisent l'entreprise moderne :

- L'importance du progrès : au départ souvent exogène à l'entreprise, le progrès et sa recherche sont devenus des soucis primordiaux pour celle-ci, à cause de leur importance pour donner à l'entreprise une position plus favorable dans le jeu de la concurrence. Voilà pourquoi l'on parle beaucoup aujourd'hui de "concurrence technologique".
- L'entreprise-entrepreneur : on ne peut plus, aujourd'hui, identifier une classe précise qui dans l'entreprise mettrait en oeuvre la stratégie de progrès ; en fait, c'est l'entreprise elle-même, organisation complexe, qui doit être considérée comme étant l'entrepreneur.
- L'entreprise est une organisation qui dispose de pouvoirs ; l'organisation est un système d'activités consciemment coor-

données en vue d'un but à atteindre ; le pouvoir est la capacité consciente d'exercer une influence nette.

L'entreprise-organisation dispose d'un pouvoir dont l'objet n'est pas toujours économique : l'objet est économique lorsqu'il comporte la création, l'orientation ou la combinaison de ressources ; mais il peut être non économique et s'exercer dans les domaines sociaux, politiques....

- Le pouvoir favorise le progrès : les éléments constitutifs du pouvoir de l'entreprise - dimension, ressources, organisation, conscience de sa cohésion et de sa force - ont tous une influence positive sur le progrès ; dans cette mesure, le pouvoir de l'entreprise doit être favorisé.
- Le pouvoir de l'entreprise doit être limité. Le pouvoir de l'entreprise est ambigu : il peut servir à d'autres fins que la poursuite du progrès, pour des buts non toujours socialement désirables. Il importe alors de contrôler et de limiter ce pouvoir, notamment en lui opposant celui d'autres groupes, comme les syndicats ou l'Etat, ou par des mécanismes appropriés comme la concurrence.
- Dans l'entreprise naissent des relations de pouvoir qui doivent être réglementées et canalisées pour assurer la cohésion et la bonne marche de l'organisation. Ces relations de pouvoir naissent parce que certains ont des moyens d'accès préférentiels aux informations nécessaires et qu'il est impossible de tout réglementer.
- L'aliénation. L'aliénation se dit de toutes les situations dans lesquelles l'homme se réfugie dans un monde irréel, parce qu'il est ou se sent de trop dans le monde réel.

Dans l'entreprise, on peut distinguer trois grands types d'aliénation : les aliénations professionnelles, les aliénations sociales, les aliénations politiques. Celles-ci sont inhérentes à la condition de salariés des travailleurs et ont des conséquences néfastes tant du point de vue des hommes que de celui de l'entreprise.

Ces notions surtout, mais aussi toutes celles que nous avons développées au cours de ces chapitres, doivent être gardées en mémoire : nous y ferons dans la suite souvent référence.

C'est qu'en effet les notions de participation aux décisions ou de contrôle de celles-ci n'ont leur plein sens et leur importance que si l'on se base pour leur exposition, leur compréhension et leur analyse sur une vue correcte du lieu où elles s'appliquent : l'entreprise industrielle moderne.

* * * * *

IIe PARTIE :

L A P A R T I C I P A T I O N

=====

CHAPITRE INTRODUCTIF :

PARTICIPATION DES TRAVAILLEURS

A LA GESTION DES ENTREPRISES (1.).

::

1. INTRODUCTION.

=====

Dans ce chapitre introductif, nous ferons un rapide survol de la matière pour tenter de donner une idée générale, bien que très succincte, du problème de la participation des travailleurs aux décisions dans les entreprises, ainsi que de donner une définition générale du concept de participation : après avoir noté l'importance de cette question, nous verrons les objectifs que visent à rencontrer les diverses formes de participation, les mécanismes principaux et les domaines qui sont fixés dans les différents pays à la participation des travailleurs ; nous examinerons ensuite les critiques principales qui ont été formulées avant de terminer par une définition.

2. INTERET CROISSANT POUR L'IDEE DE LA PARTICIPATION AUX

===== DECISIONS. =====
=====

L'idée de participation aux décisions se retrouve sous diverses formes, dans beaucoup de doctrines du 19e siècle, mais

c'est seulement au lendemain de la première guerre que plusieurs pays instaurèrent des comités mixtes ou des conseils d'entreprise : des législations sur les conseils d'entreprise furent en effet promulguées en Autriche en 1919, en Allemagne et en Tchécoslovaquie en 1920.

Ensuite, pendant plus d'une décennie, on mit l'accent sur la reconnaissance par les employeurs des syndicats qui insistaient plus sur l'aspect d'opposition d'intérêt entre travailleurs et employeurs.

C'est pendant et après la seconde guerre qu'à nouveau la participation aux décisions reprit une place de premier ordre dans les relations industrielles. C'est au sortir de la guerre en effet que beaucoup de législations instaurèrent des comités ou conseils d'entreprise (entre autres : en France en 1945, en Allemagne en 1946, en Belgique en 1947).

Enfin, après une nouvelle période de repli, l'idée reparut au premier plan entre autres en France par exemple grâce au livre de Mr. F. Bloch Lainé, en Belgique (projet C.S.C.), en Hollande (commission Walkhoff).

3. LES OBJECTIFS.

=====

Les objectifs que la participation des travailleurs aux décisions visent à promouvoir ont été déjà abordés lors de l'analyse de l'entreprise dans la première partie. Rappelons-les brièvement ici :

3.1. LES OBJECTIFS D'ORDRE MORAL, ETHIQUE ET IDEOLOGIQUE.

On assiste à une nette prise de conscience de ce que tous les hommes sont égaux ; on préconise alors l'extension de ce principe aux entreprises, à cause de l'importance que l'entreprise prend dans la vie sociale et culturelle des travailleurs.

Ceux-ci, d'autre part, éprouvent le besoin de participer à des décisions susceptibles d'influencer profondément leurs conditions de vie, par l'intermédiaire des collectifs qui les groupent.

Une des contributions du mouvement des relations humaines est d'avoir obligé à prendre en considération les changements qui se sont produits chez les gens parmi lesquels est recruté le personnel de la firme.

"Ces dernières années, la libération croissante de grands groupes humains a certainement été un des aspects les plus nets de l'évolution historique" (2).

"Le colonialisme est partout en régression ; dans les pays politiquement stables, de larges groupes humains, jusqu'ici opprimés, demandent la parole et exigent d'avoir leur mot à dire dans les décisions politiques. Presque toutes les institutions sont responsables de ce changement - l'Eglise, l'école, le gouvernement - presque toutes les institutions, sauf l'entreprise qui est restée organisée suivent un schéma adapté au dix-neuvième siècle, dans l'organisation et dans la répartition des pouvoirs. Il y a donc des revendications essentielles pour adapter l'entreprise du vingtième aux hommes et à la société du vingtième" (3).

3.2. LES OBJECTIFS D'ORDRE POLITIQUE.

La revendication a été souvent exprimée d'appliquer à l'entreprise les principes démocratiques de gouvernement. "La démocratie, gouvernement par le peuple et pour le peuple, est un moyen, une valeur d'efficience destinée à atteindre le bien commun ; mais elle est devenue aussi symbole de liberté et de justice dans notre monde en progrès ... peu à peu, les hommes ne veulent plus se contenter d'une simple obéissance ou même d'une information ou d'une consultation, mais d'un pouvoir sur les choix qui commandent à l'action commune ... dans cette optique, il est naturel de conclure que le contenu le plus substantiel et le plus pratiquement exploitable de la démocratie est la participation... On participe à un mouvement... On y retrouve dans les deux facettes de la démocratie : idéal du respect des personnes et ensemble des moyens institutionnels permettant de l'approcher" (4).

3.3. LES OBJECTIFS D'ORDRE HUMAIN.

Le fait de ne pouvoir influencer sur les normes de travail et sur le contrôle de ses produits entraîne souvent une aliénation (aliénation politique) : "la volonté de contrôle est inséparable du travail lui-même. Participer au contrôle de l'entreprise constitue une aspiration fondamentale de l'homme au travail. Par la confiance qu'elle lui donnera, elle rendra possible une participation réelle aux activités de l'entreprise. Faute de cette confiance, celle-ci sera refusée par les travailleurs qui préféreront alors conserver leur attitude de retrait" (5). Ainsi donc une meilleure intégration des travailleurs dans l'entreprise, en réduisant les divergences entre les buts de l'organisation et les travailleurs, permettra à ceux-ci d'avoir une satisfaction meilleure.

3.4. LES OBJECTIFS D'ORDRE ECONOMIQUE.

Les objectifs d'ordre économique se fondent sur l'idée que lorsque des hommes ont la possibilité de participer à la préparation et à la mise en oeuvre de décisions, ils auront une meilleure productivité, s'adapteront mieux au changement et augmenteront la rentabilité de l'entreprise.

D'autre part, l'adaptation au progrès suppose un effort de tous ; les travailleurs n'y consentiront que s'il y trouvent des avantages. C'est ici qu'intervient l'idée d'une influence des motivations non économiques sur le rendement.

Enfin, nous avons noté l'importance de la cohésion comme élément immatériel du pouvoir de l'entreprise, pouvoir lui-même nécessaire pour assurer le progrès. En augmentant la cohésion, la participation favorisera donc le progrès, donc la rentabilité.

3.5. DIFFERENTS OBJECTIFS DES DIFFERENTS GROUPES.

Il est à noter que les différents groupes mettent en avant différents objectifs : ainsi, la direction insistera plus sur les objectifs d'ordre économique et accessoirement sur les objectifs d'ordre humain dans la mesure où, comme nous l'avons signalé, l'augmentation de la satisfaction des travailleurs est susceptible de réduire les conflits et par là concourir à une meilleure rentabilité de l'entreprise.

Du côté des travailleurs, on insiste à la fois sur les objectifs d'ordre humain (principalement par le canal des syndicats) et les objectifs "sociétares", qu'ils soient moraux, culturels, sociaux et ce, principalement par l'intermédiaire des partis politiques.

L'Etat enfin se préoccupe en général autant d'assurer une démocratisation de l'économie qu'une meilleure intégration des travailleurs à l'entreprise ou une augmentation de la productivité et du produit des entreprises.

4. LES DOMAINES DE LA PARTICIPATION AUX DECISIONS.

=====

Il est important de noter dans quel domaine les travailleurs participent aux décisions : en effet, ils ont toujours eu tendance à réclamer des pouvoirs plus importants sur les décisions qui les concernent plus directement. Aussi, sans vouloir rappeler les domaines de décision dans l'entreprise, on pourra constater des formes différentes de participation aux décisions suivant qu'il s'agit de questions de personnels ou des questions d'organisation générale de l'entreprise.

Nous distinguerons donc :

- La direction générale devant s'occuper de l'organisation générale - à l'heure actuelle donc, essentiellement de l'intégration de l'objectif de progrès ;
- Les questions économiques, comme la gestion commerciale et financière, le choix des moyens de production, l'organisation du travail ;
- Les questions de personnel, comprenant notamment les problèmes touchant à l'emploi, aux rémunérations, aux promotions, à la discipline et au bien-être socio-culturel des travailleurs ;

pour voir quelles sont les différentes modalités de la participation des travailleurs suivant ces domaines.

5. LES METHODES DE PARTICIPATION AUX DECISIONS.

=====

Pour répondre à des objectifs aussi divers que ceux qui ont été énumérés ci-dessus, des méthodes différentes ont été élaborées, méthodes dépendant des conditions politiques, économiques, sociales et culturelles d'un pays d'une part et des objectifs que la législation ou les accords entre parties ont en vue d'autre part.

Cela fera l'objet du chapitre III. Nous nous contenterons ici de les décrire brièvement.

- La participation aux décisions par l'information et la consultation.
-

C'est une des tendances marquantes dans l'évolution des relations professionnelles que le développement des politiques d'information et de consultation, souvent définies comme politique de communication dans l'entreprise.

Le développement s'est fait soit sur la pression d'obligations légales ; soit sous l'influence des mouvements de réforme comme celui des relations humaines qui a mis l'accent sur la communication comme "facteur de compréhension et de confiance réciproque, favorable à la fois à l'efficacité de l'entreprise et aux aspirations des travailleurs" (6).

- La participation aux décisions par la négociation.

La décision est ici réellement conjointe et fruit d'un accord entre deux parties, en général direction et syndicats, avec arbitrage éventuel de l'État.

On a parfois tendance à distinguer la "négociation" qui porterait sur des intérêts divergents et la "participation" qui porterait sur des intérêts communs (7).

En fait, cette notion est purement théorique et peu importante dans les faits : en effet, dans un cas comme dans l'autre, la décision est commune.

- La participation aux décisions par la participation aux organismes directeurs de l'entreprise.

Par leur présence dans les conseils d'administration ou conseils de surveillance, les travailleurs participent véritablement à la direction de l'entreprise, puisque ces organes ont une compétence générale sur l'ensemble des problèmes qui se posent dans l'entreprise.

Les travailleurs peuvent être en position minoritaire dans ces conseils, comme c'est le cas dans certaines entreprises nationalisées françaises ou dans le système allemand dit de cogestion simple.

Les travailleurs peuvent être en situation égalitaire avec les actionnaires comme en Allemagne dans les entreprises sidérurgiques et minières.

Les travailleurs peuvent enfin être les seuls à désigner les membres de ces conseils de direction. On a alors un

ystème d'autogestion comme en Yougoslavie. Bien sûr, alors un des caractères fondamentaux du capitalisme - la propriété privée des moyens de production - a disparu.

6. L'INFORMATION, CONDITION PREMIERE A TOUTE PARTICIPATION.

=====

Certains auteurs (8) et plusieurs législations considèrent l'information comme une forme première de participation. Nous préférons la considérer comme une condition nécessaire et préalable à toute participation valable ; c'est un truisme de dire que pour pouvoir former un jugement valable, il faut avoir connaissance des données du problème.

Rappelons que nous entendons ici par information non ce que Perroux définit ici comme "l'ensemble des images qui, par les canaux du subconscient ou par la voie des activités conscientes, pénètrent les projets des individus (9) ; nous la prenons ici dans le sens le plus restrictif de "transmission d'une quantité de connaissances nécessaires ou utiles directement ou indirectement à l'exercice d'une fonction" (10).

L'information manque souvent aux délégués ouvriers pour pouvoir présenter aux travailleurs des options claires et par là arriver à une décision ; en effet, dans les sociétés occidentales, le type de hiérarchie et la répartition des pouvoirs qui est adoptée dans l'entreprise (11) ont pour conséquence que le directeur ou le groupe directorial disposent seuls des informations nécessaires pour les décisions à prendre. Les directeurs justifient souvent la non communication de ces renseignements par la nécessité de garder

secrets les éléments que les entreprises concurrentes pourraient exploiter ; ils sont d'ailleurs plus opposés à toute communication de renseignements aux syndicalistes qu'aux travailleurs de l'usine, car ceux-ci sont moins à même - et désirent moins le faire - de divulguer ces renseignements au dehors.

Voilà pourquoi les législateurs, conscients du problème, ont très souvent introduit dans les lois ou règlements instituant une forme quelconque de participation aux décisions l'obligation pour les employeurs de faire connaître aux représentants des travailleurs certains comptes, certaines données, pour que ceux-ci puissent connaître la situation exacte de l'entreprise et se former un jugement préalable à toute négociation ou consultation valable (12).

Ainsi, en Belgique, le conseil d'entreprise a le droit de recevoir du chef d'entreprise, au point de vue économique et financier : "au moins chaque trimestre, des renseignements concernant la productivité ainsi que des informations d'ordre général, relatifs à la vie de l'entreprise ; périodiquement et au moins à la clôture de l'exercice social, des renseignements, rapports et documents susceptibles d'éclairer le conseil d'entreprise sur les résultats obtenus par l'entreprise" (13).

D'autre part, nous signalons (14) qu'en Allemagne, outre les renseignements que l'employeur doit fournir au conseil d'entreprise et au conseil économique s'il en existe un, cet employeur doit également conjointement avec les représentants des conseils, donner tous les trimestres des renseignements, à l'assemblée générale des travailleurs sur la marche de l'entreprise.

Enfin et c'est une des conséquences du mouvement des "relations humaines", les entreprises ont développé, surtout au cours

des vingt dernières années, une politique d'information et de communication, que ce soit par des journaux d'entreprise, des avis, des réunions ou d'autres moyens et ce, afin de développer "un climat de compréhension et de confiance réciproque, favorable à la fois à l'efficacité de l'entreprise et aux aspirations des travailleurs (15).

Terminons ce paragraphe par un texte de Pavie : "qu'on soit pour ou contre la participation, on réclame l'information : tous admettent sa nécessité. Les "réactionnaires" disent que c'est à cause du manque d'éducation que les travailleurs ne peuvent participer. Les "participationnistes" la considèrent soit comme un premier échelon, soit comme la participation elle-même et les "anti" reconnaissent que si les ouvriers étaient mieux informés, ils ne se laisseraient pas coincer par la direction (16).

7. LES CRITIQUES CONTRE L'IDEE DE PARTICIPATION.

=====

Des critiques nombreuses ont été adressées aux différentes modalités de participation ; les plus importantes se réfèrent à l'objectif de démocratie industrielle. En effet, la plupart des opposants critiquent l'assimilation qui est faite de la société et de l'entreprise.

Ainsi Demonque et Eychenberger disent : "l'activité des entreprises est la base de la vie économique dans le monde présent. En raison de la nature propre de l'entreprise et de ses finalités, la question de participation s'y pose d'une manière tout autre que dans les communautés politiques" (17).

Pierre de Calan, de son côté, déclare : "l'assimilation du pouvoir politique et du gouvernement dans l'entreprise ne résiste pas à l'examen. Les autorités de l'État disposent du pouvoir législatif, du droit de lever des impôts, de la police et de maintes autres formes de contrainte pour obliger les citoyens à obéir. Rien de tel - heureusement - au niveau de l'entreprise mais, en contrepartie, il est vital, pour la bonne marche de l'affaire, que les dirigeants soient indépendants par rapport à ceux qu'ils auront à commander" (18).

Les syndicalistes s'opposent à la participation lorsque celle-ci vise à provoquer l'intégration des travailleurs à l'entreprise. L'intégration, dit Jeanson (19) est "toute mesure, toute procédure, toute institution dans l'entreprise, dans la profession, dans la nation qui visent à lier le syndicalisme à l'entreprise".

D'autres mettent l'accent sur le fait que la participation plus grande n'est pas synonyme d'augmentation du rendement, particulièrement lorsque le travail se fait à la chaîne : alors, la continuité importe plus que le rendement.

En résumé, on peut donc dire que du côté de la direction, les principales critiques formulées partent de la nécessité de conserver aux fonctions de la direction leur unité, leur autorité.

Du côté syndical, on insiste sur l'importance de l'indépendance du syndicat par rapport à l'entreprise.

8. VERS UNE DEFINITION DE LA PARTICIPATION.

=====

De ce rapide survol de la matière, il ressort que la notion de participation a un contenu multiforme et que le terme est employé dans des sens différents par différentes catégories de gens : Les directeurs et les cadres parlent plus volontiers d'une participation fonctionnelle. Les syndicats parlent d'une participation-contestation, certains intellectuels d'une participation-intégration. Il importe donc de clarifier les notions.

Nous proposons de définir la participation des travailleurs comme étant tout procédé susceptible de permettre aux travailleurs d'influencer et de modifier les décisions patronales. Cette définition vague doit être complétée et nous distinguerons à l'intérieur de la participation :

- Le management participatif ou participation fonctionnelle qui est la participation à l'exercice du pouvoir par la diffusion du pouvoir et des responsabilités, à partir du sommet vers la base par le moyen de la définition des objectifs (20).
- La participation à l'exercice ultime et réel du pouvoir (ou participation à la direction) qui peut se réaliser soit :
 - par la participation aux organes directeurs de l'entreprise, nous parlerons alors de codécision (ou de cogestion dans le cas de l'Allemagne).
 - par la négociation collective ; dans ce cas, les travailleurs constituent plus un contre-pouvoir ; au sens juridique, ils ne participent pas au fondement d'un pouvoir, mais la réalité se déroule comme s'il en était ainsi. En effet, la négociation permet d'influencer

les décisions de la direction, aussi profondément et durablement que la codécision. La différence principale tient au caractère non-automatique de l'intervention. Dans le cas où les négociations collectives sont devenues obligatoires (soit par des lois, soit par des accords), cette différence s'estompe.

- La participation aux résultats que nous appelons intéressement. L'intéressement répond à différents objectifs : un désir d'accroître la productivité ; un désir de justice dans la répartition de la plus value ; et enfin une idée d'association, en se basant sur le fait que "rémunérer des travailleurs autrement que par le salaire témoignera de ce qu'ils sont de véritables membres de l'entreprise" (21).

En ce sens, l'intéressement est donc à la fois conséquence de la participation-intégration et une situation qui peut favoriser celle-ci.

- Enfin, l'information et la consultation souvent considérées comme les formes premières de la participation seront vues plus ici comme des conditions premières d'une éventuelle participation : si cette politique de communication peut influencer les décisions de la direction, leur résultat est incertain et non désiré en soi.

Cependant, on doit considérer une information complète comme une première étape nécessaire à toute participation ultérieure.

D'un autre point de vue que le nôtre, Spitaels distingue :

- La participation aux bénéfices et participation au capital, que nous avons appelé intéressement.

- La participation à la décision que l'on distingue en :
 - participation fonctionnelle dont il donne une définition semblable à la nôtre.
 - participation-intégration : qui s'efforce de donner à l'homme un caractère coopératif.
 - participation-contestation qui permet de critiquer des décisions que l'on n'a pas prises, en réclamant leur modification (22).

On peut donc constater qu'il distingue la participation aux décisions selon d'autres critères que les nôtres. On pourrait réunir ces deux définitions en distinguant à l'intérieur de la co-décision et de la négociation ce qui est intégration et ce qui est contestation.

On peut enfin distinguer la prise de décision proprement dite de son contrôle (23). Cela s'est traduit dans les faits, en Allemagne par exemple, par la constitution d'un Conseil de surveillance et d'un conseil de direction. On pourra donc distinguer la co-décision du co-contrôle : dans le premier cas, la décision sera prise ensemble, dans le second, elle sera surveillée, jugée ensemble et sa rectification éventuelle sera imposée ensemble.

Il est à noter ici que le co-contrôle ne souffre pas des mêmes critiques que la codécision quant au désir de sauvegarder l'unité et l'autorité de la direction. C'est essentiellement par une confusion de vocabulaire que l'on a pu l'écarter jusqu'à présent. C'est ce que nous verrons dans la troisième partie.

9. CONCLUSION.

=====

Nous avons vu dans ce chapitre l'importance du problème de la participation des travailleurs dans l'entreprise ; nous avons décrit rapidement les objectifs que l'on veut rencontrer grâce à la participation ; ces objectifs sont multiples, d'ordre éthique, politique, humain et économique. Les différents partenaires mettent en avant l'un ou l'autre des objectifs. Après avoir décrit rapidement les domaines dans lesquels la participation peut s'exercer, les principaux mécanismes par lesquels elle fonctionne et présenté les critiques contre l'idée de participation, nous avons donné une définition de la participation des travailleurs, décrite comme tout procédé susceptible de permettre aux travailleurs d'influencer et de modifier les décisions patronales. A ce propos, nous avons distingué le management participatif, la participation à la direction et la participation aux résultats.

Dans les chapitres suivants, nous analyserons successivement la participation à la direction et la participation aux résultats, le management participatif ayant fait l'objet d'une description précédemment (24).

Pour la première, nous étudierons successivement qui est susceptible de participer à la direction, les domaines dans lesquels les travailleurs sont susceptibles de participer et les mécanismes par lesquels ils le font.

+
+ + +
+

CHAPITRE I :

Q U I P A R T I C I P E .

:::::::~::~

1. INTRODUCTION.

=====

Ce bref chapitre traitera des groupes appelés à participer aux différentes formes de décisions communes.

Notre désir étant de nous pencher sur la participation ouvrière, c'est bien sûr le mouvement ouvrier et son expression principale, les syndicats, que nous analyserons le plus en détail.

Dans les conseils de négociation et de codécision existant à ce jour, on trouve comme groupes d'intérêts :

- les représentants des actionnaires
- la direction et les cadres
- les représentants des travailleurs
- les représentants de l'Etat
- les représentants des consommateurs dans certains cas.

Mais, dans les projets de réformes et les études, on peut en outre trouver d'autres groupes qui pourraient avoir à participer à la prise de décision ; ce sont :

- les clients et fournisseurs importants de l'entreprise ;
- en particulier, leurs fournisseurs de moyens financiers, les banques.

- d'autre part, prenant exemple sur le système yougoslave entre autres, certains ont proposé d'entretenir également les collectivités locales ou régionales dans les conseils décisionnels.

2. LES ACTIONNAIRES ; LES GROUPES INTERMEDIAIRES.

=====

2.1. LES ACTIONNAIRES.

C'est le groupe de participants qui pose le moins de problèmes : c'est en effet le seul qui dans notre système fasse partie de l'entreprise : la loi a en effet assuré leur représentation par l'intermédiaire de l'assemblée générale qui nomme les membres du conseil d'administration et les administrateurs délégués.

Les actionnaires étant l'entreprise dans le cadre de nos législations, il n'y a pas à prévoir leur participation.

Un problème a toutefois été soulevé avec de plus en plus d'insistance ; il y a trop de différences de statut entre les détenteurs d'actions et les détenteurs d'obligations ; il n'y en a pas assez entre "les commanditaires" véritables et les simples porteurs de titres négociables (25).

Cette double anomalie est d'autant plus sensible qu'une part croissante des capitaux apportés aux entreprises est constituée par des épargnes en quête de placements équilibrés, qui transitent par des institutions diverses comme caisses d'épargne, de retraite, compagnies d'assurances, fonds communs de placement (26).

Il faudrait prévoir des catégories intermédiaires entre actions et obligations pour réaliser un meilleur dosage entre la sécurité (donnée par le revenu fixe de l'obligation) et le rapport déprécié par l'inflation rampante que nous connaissons (donné par l'action).

Mais plus importante paraît la distinction à faire entre les "actionnaires - simples épargnants" et les "actionnaires-commanditaires".

En effet, il importe peu aux premiers d'avoir droit de vote aux assemblées, droit qu'ils n'utilisent même pas, tout d'abord parce qu'ils s'en désintéressent, ensuite parce qu'ils savent n'avoir aucune influence face aux minorités de contrôle. Et donc, s'ils se divisent déjà dans la pratique, il serait utile de les différencier aussi des règles. M. Bloch Lainé propose quant à lui que les commanditaires qui seraient la seule autorité compétente pour sacrer les dirigeants et sanctionner leurs actes soient forcés de sortir de l'anonymat.

Ce qui permettrait d'identifier mieux les minorités de contrôle - savoir qui dirige quoi - et permettrait de désembrouiller mieux l'écheveau compliqué que tissent les holdings.

2.2. LES INSTITUTIONS INTERMEDIAIRES.

Le développement de celles-ci pose un véritable problème : en effet, l'accroissement des sommes épargnées dans ces institutions, de façon obligatoire ou libre, met celles-ci en mesure d'exercer une influence certaine sur un bon nombre d'entreprises ; cela devient,

entre les actionnaires et les directeurs, une "troisième force" assez redoutable (27).

Cette immixtion d'institutions financières dans la gestion des entreprises présente des avantages certains : les critiques qu'elles formulent ont en général une pertinence supérieure à celle des simples actionnaires ; ceci est dû aux moyens d'analyse puissants dont elles disposent.

Mais par le fait qu'elles peuvent acquérir une puissance importante, peu ou mal contrôlée, elles peuvent influencer de façon non conforme au progrès et à l'intérêt général, la gestion des entreprises. Les vues des financiers ne concordent pas nécessairement avec celles des techniciens et ne vont pas plus sûrement dans le sens le meilleur, au point de vue économique et sociétair.

3. LES MANAGERS ET LES CADRES.

=====

Si, en théorie, ceux-ci sont nommés et révoqués par les représentants des actionnaires, en pratique, ils ont pris beaucoup d'indépendance vis-à-vis de ces actionnaires (28).

En effet, si l'on définit, ainsi que nous l'avons fait, l'acte d'entreprise en termes de progrès et non plus en termes de profit, et comme les tâches directoriales deviennent de plus en plus techniques et difficiles à bien remplir, les managers ont pris, peu à peu, de plus en plus d'indépendance vis-à-vis des actionnaires qui, de leur côté, se soucient souvent peu de ces problèmes.

Ainsi, Schumpeter déclare-t-il déjà en 1942 (29) :

"D'autre part, le processus capitaliste s'attaque au dedans des grandes entreprises, à son propre cadre institutionnel ; La silhouette du propriétaire et avec elle, l'oeil du maître ont disparu du tableau."

"Nous y trouvons des dirigeants salariés ainsi que tous les chefs et sous-chefs de service."

"Nous y trouvons les gros actionnaires."

"Et aussi les petits actionnaires."

"Le premier groupe tend à acquérir la mentalité d'employé et il s'identifie rarement aux intérêts des actionnaires, même dans les cas les plus favorables, c'est-à-dire ceux dans lesquels il s'identifie aux intérêts de la société, en tant que personne morale".

Plus que les actionnaires, ce sont les managers, n'agissant pas en simples représentants de ceux-là, qui seront les partenaires dans les négociations.

Et leurs buts ne seront plus définis principalement en termes de profit, mais de progrès, sur le plan économique, de promotion, de valorisation, d'épanouissement des membres de l'entreprise, sur le plan humain et de "service social, de cogestion au développement et au progrès des collectivités locales, régionales, nationales ou internationales", sur le plan public (30).

Ils sont bien sûr accessibles également à des mobiles de puissance, de gloire, de reconnaissance de leurs mérites, ... Mais la réalité fondamentale à souligner ici est que ce sont eux qui participent aux décisions, beaucoup plus que les actionnaires et, même

s'ils sont censés être leurs représentants, ils agissent de façon autonome.

Les cadres ont souvent un désir de participation (31), mais beaucoup plus d'une participation individuelle plus importante aux responsabilités, grâce à une délégation accrue et une redéfinition des tâches (cf. par exemple le job enlargement) : c'est ce que nous avons appelé la participation fonctionnelle ; et le mouvement vers une direction participative par objectifs va à la rencontre de leurs désirs.

Lorsqu'ils sont présents dans les conseils de négociation, les cadres s'y trouvent plus souvent en tant que représentants de la direction ou que spécialistes que du côté des travailleurs. C'est d'ailleurs du côté de la direction qu'ils se sentent souvent le plus d'affinités : ils disposent en effet, comme elle, d'un pouvoir décisionnel certain ; seule l'étendue de ce pouvoir est différente.

Ceci est d'autant moins vérifié que l'on passe des cadres supérieurs aux cadres subalternes. Ainsi les employés et contremaîtres, échelons inférieurs de la technostructure, seront eux toujours représentés dans les conseils du côté des travailleurs, quoique l'unité de vue et de programme soit loin d'être complète avec ceux-ci.

4. LA REPRESENTATION DES TRAVAILLEURS.

=====

4.1. LA PROTECTION DES REPRESENTANTS.

Les travailleurs n'étant pas effectivement présents dans

l'entreprise, mais liés à elle par un contrat de louage de services le plus souvent à durée indéterminée, donc résiliable par chacune des parties à tout moment, une question préalable s'est posée : ceux qui se chargeront de la représentation des travailleurs devront souvent entrer en conflit avec la direction lors de la présentation de ces revendications ; il faudra donc assurer à ces éventuels représentants des garanties contre les sanctions éventuelles de la direction : en effet, il est souvent arrivé que des patrons licencient, ou déplacent vers des postes moins payés, plus pénibles ou plus isolés, des délégués des travailleurs trop actifs, trop revendicatifs.

Cette importante revendication de protection des délégués des travailleurs a abouti - quoique souvent imparfaitement - dans certains pays ; la protection doit porter à la fois sur leur statut d'employés de l'entreprise et sur leur qualité de délégués des travailleurs.

La mesure dans laquelle les représentants des travailleurs sont protégés contre le licenciement dépend naturellement du degré de protection dont jouissent les travailleurs en général ; aussi, si l'on compare la situation dans plusieurs pays, on constate que dans certains, l'ensemble des travailleurs bénéficient parfois d'une stabilité en matière d'emploi plus grande que les représentants syndicaux dans d'autres pays. Il est évident que, dans les premiers, il sera moins nécessaire d'avoir des dispositions spéciales, applicables aux seuls représentants des travailleurs (32).

D'autre part, le développement du pouvoir des travailleurs (en particulier le pouvoir syndical) est une autre façon d'assurer une bonne protection des délégués.

Au Royaume-Uni par exemple, s'il n'existe pas de normes légales en la matière, l'on a souvent fait valoir que le meilleur moyen de protéger les délégués d'ateliers réside en la "possibilité d'une action collective de la part des travailleurs, notamment lorsqu'ils sont organisés en syndicats. Cela a naturellement pour effet de dissuader l'employeur d'abuser de ses pouvoirs en matière de discipline et de licenciement ou d'ignorer les réclamations des travailleurs" (33).

4.2. SYNDICATS ET CONSEILS D'ENTREPRISE.

C'est un fait reconnu dans tous les pays et quelle que soit la diversité de représentations de travailleurs que le syndicat ou groupement des travailleurs est le moyen ordinaire pour la transmission des revendications, les négociations avec les patrons. Mais nous verrons qu'il n'est pas le seul : nous constaterons le fait, puis nous tenterons de l'expliquer et, enfin, nous examinerons la question des rapports entre les syndicats et ces autres modes de représentation des travailleurs.

4.3. LES FAITS.

On constate d'abord que dans plusieurs pays, il y a un double moyen de contact entre les patrons et les travailleurs : d'une part, par l'action syndicale (délégué syndical, délégué d'entreprise, ...) d'autre part, les comités et conseils d'entreprise.

Ainsi, en Belgique, les délégations syndicales ont été créées par l'accord national et interprofessionnel intervenu le 16 juin 1947 entre les grandes confédérations syndicales et patronales

et ont pour but principal de tenter de résoudre les litiges sur l'application soit des lois sociales, soit des règlements d'ordre intérieur, soit des conventions collectives, soit des contrats individuels de louage de services.

Le conseil d'entreprise, lui, composé de membres élus par le personnel sur présentation syndicale a une "mission générale de conciliation" (34), donne des avis dans les matières économique, technique et commerciale, gère les oeuvres sociales.

En Allemagne, les travailleurs sont présents à la fois dans le Conseil de Surveillance (organe qui nomme et contrôle le Conseil de Direction, chargé lui de la direction effective) et dans le conseil d'entreprise (Betriebsrat).

En Amérique du Nord par contre, la représentation ouvrière relève uniquement du syndicat ; de plus, le principe de la majorité adopté par la loi de Wagner (35) assure à un syndicat la représentation dans une entreprise.

4.4. LES RAISONS.

Cette représentation des travailleurs en Europe Occidentale par des organes autres que le syndicat peut s'expliquer par le fait qu'il existe plusieurs syndicats, que beaucoup de travailleurs ne sont pas syndiqués, que les syndicats n'ont pas toujours, en leur sein, organisé une représentation efficace des différentes tendances (les conseils, eux, par une division en collèges électoraux distincts, peuvent en tenir compte : ainsi, par exemple, les différences entre ouvriers, employés et cadres ; les différences entre les jeunes travailleurs et les autres) et enfin, que les syndicats ayant pris dès le départ des positions politiques au niveau de la société,

certaines partis ont refusé aux syndicats le monopole de la représentation ouvrière dans l'entreprise (36).

4.5. LES CONSEQUENCES.

Le fait qu'il existe des conseils à côté des syndicats pour représenter les travailleurs a des conséquences importantes (37) :

- tout d'abord, la pratique des conseils risque de développer l'égoïsme d'entreprise, alors que le syndicat a toujours essayé de développer la solidarité ouvrière.
- ensuite, la pratique des conseils a contribué à diminuer l'agressivité syndicale depuis la seconde guerre, à cause de la concurrence que leur font les conseils dans la présentation et la satisfaction des revendications des travailleurs.
- enfin, l'existence des conseils tend à diminuer la force syndicale : dans nos pays, la syndicalisation est libre, les travailleurs doivent donc y trouver des avantages pour se syndiquer. Or, c'est le conseil, organe apparemment indépendant du syndicat qui défend la majorité des revendications qui intéressent les travailleurs ; ceux-ci auront donc tendance à moins se syndiquer, alors que dans les faits, le "bargaining power" (38), la force de pression des représentants des travailleurs dans les conseils dépend en fin de compte de la puissance syndicale.

La pratique des conseils tend donc à devenir un "voile" entre les syndicats et leur "base".

4.6. CONCLUSION.

On peut dire en conclusion que la représentation des ouvriers dans les conseils n'est pas l'oeuvre exclusive du (ou des) syndicats. Mais ceux-ci ont souvent des privilèges (comme par exemple celui de pouvoir être les seuls à déposer des listes électorales) qui leur permettent d'exercer une influence certaine sur les conseils, en même temps qu'ils constituent la principale force de pression qui permettra aux représentants des travailleurs dans les conseils de faire aboutir leurs revendications.

5. LES AUTRES GROUPES.

=====

Les autres groupes, à la différence des deux premiers, ne sont pas représentés dans les conseils actuellement existants dans les entreprises privées. Néanmoins, plusieurs études et projets prévoient leur intégration dans les conseils des entreprises rénovées, entre autres pour éviter un affrontement entre deux blocs : celui de la direction et celui des travailleurs.

Ces autres groupes sont essentiellement l'Etat, les collectivités locales, les consommateurs, les clients et fournisseurs importants et les banques.

5.1. LES CLIENTS ET FOURNISSEURS IMPORTANTS.

Ce sont des groupes ou des entreprises qui entretiennent des relations suivies et étroites avec l'entreprise. Aussi, une

certaine coordination des programmes et des stratégies est-elle parfois souhaitable.

Deux cas sont à distinguer :

- tout d'abord, les entreprises intégrées et les holdings, par le jeu de leurs participations croisées, introduisent des liens préférentiels entre différentes entreprises en relation d'affaire qui permettent la coordination souhaitée dans le traitement de matières ou services aux différents stades de leur production.
- ensuite, des entreprises qui tiennent à garder leur indépendance mais dont les approvisionnements ou les ventes se font dans une ou plusieurs entreprises en question ont intérêt à être tenues au courant rapidement de l'évolution des marchés d'approvisionnement ou des débouchés.

5.2. LES BANQUES.

Elles influencent de façon notable la direction et la gestion des entreprises, surtout lors de l'ouverture de crédits importants : à cette occasion, en effet, elles imposent souvent certaines règles de gestion ou de comptabilité ou encore, parfois, la présence d'un représentant de la banque dans le conseil d'administration ou de surveillance, ce qui permettra souvent une meilleure gestion financière de l'entreprise.

5.3. LES COLLECTIVITES LOCALES.

Leur rôle est en général peu important pour l'entreprise et elles ne sont jamais associées aux organes de consultation ou de

décision des entreprises.

Dans le cas où la collectivité possède un "bargaining power" comparable à celui des entreprises, s'instaureront néanmoins des relations dans la mesure où l'entreprise a une importance vitale pour l'emploi des habitants de la collectivité et où celle-ci est importante pour l'infrastructure sur laquelle s'appuie l'entreprise.

Le fait que les collectivités locales soient si souvent citées tient surtout à la place qu'elles occupent dans le système yougoslave de l'autogestion.

5.4. LES CONSOMMATEURS.

On parle de l'insertion des consommateurs dans les organes décisionnels de l'entreprise, plus d'un point de vue théorique que dans la réalité des faits.

On souligne en effet que c'est en définitive pour eux que se fait la production et qu'à ce titre, ils ont droit à avoir le mot à dire dans la spécification des quantités, des qualités, des prix et des spécifications des biens et services qui leur sont destinés.

Dans la pratique cependant, deux faits importants font qu'ils ne sont jamais représentés dans les organes décisionnels des entreprises privées, hors le cas des coopératives de consommateurs :

- le premier est qu'il est très difficile de trouver des représentants valables des consommateurs : il existe bien des syndicats de consommateurs, mais leur importance est négli-

geable ; de plus, tous les gens étant consommateurs, ce sera le plus souvent l'Etat qui représentera leurs intérêts.

- le second est que l'entreprise étant créée pour répondre aux besoins de la population, elle doit tenir compte des désirs et avis exprimés par les consommateurs : que l'on se rappelle l'importance de la fonction commerciale dans les entreprises et les nombreuses analyses de la demande qui sont effectuées ; notons accessoirement que les directeurs et les travailleurs sont aussi consommateurs.

5.5. L'ETAT.

L'Etat est certes le participant éventuel aux organes décisionnels dans l'entreprise dont le rôle est le plus complexe à analyser : il est en effet à la fois plus qu'un participant, un participant pouvant intervenir comme représentant de différents groupes, et un client (et un fournisseur) important.

5.51. Plus qu'un participant.

L'Etat est plus qu'un participant dans le sens où c'est lui qui fixe les "règles du jeu" : dépositaire de la contrainte ultime, il peut par des lois ou des règlements modifier de façon très importante les conditions d'existence de l'entreprise ; cette modification peut aller jusqu'à la suppression de l'entreprise privée par nationalisation (39).

5.52. Participant potentiel à plusieurs titres.

- D'abord comme arbitre : certains projets de réforme qui

prévoient une représentation égale des actionnaires et des travailleurs pensent à introduire dans les conseils d'administration ou de surveillance des représentants de l'Etat qui empêcheraient ainsi la constitution de deux blocs aux intérêts opposés, ce qui peut bloquer le fonctionnement de l'entreprise.

- Comme représentants des consommateurs : nous avons dit au paragraphe précédent que l'Etat constituait souvent la meilleure représentation possible des consommateurs. C'est en ce sens que l'Etat a édicté "au-dessus" de l'entreprise des règlements ou des normes qui ont trait aux qualités, aux prix de certains produits considérés comme importants du point de vue des consommateurs.

Dans l'entreprise, les projets qui prévoient qu'une place dans les organes décisionnels doit être donnée aux consommateurs laissent souvent à l'Etat le soin de représenter ceux-ci.

- En tant que représentant des travailleurs : l'Etat a eu un rôle très important pour la promotion des intérêts des travailleurs : que l'on pense à toute la législation sociale instaurant un salaire minimum, des conditions minimales de sécurité et d'hygiène, mais également réglant la représentation des travailleurs dans l'entreprise, les conseils de négociation obligatoire, etc...

C'est pourquoi certains hésitent à introduire l'Etat comme tiers-arbitre dans les organes décisionnels rénovés des entreprises qui compteraient un nombre égal de représentants des actionnaires et des travailleurs, en arguant du fait qu'il est une constante de la politique de l'Etat de prendre plus souvent des mesures en faveur des travailleurs qu'en faveur des actionnaires ; à cela, on répond en général qu'il est normal qu'il

en soit ainsi, la législation originelle ne prévoyant aucune place pour les travailleurs dans l'entreprise. Il n'entre pas dans nos intentions de prendre parti dans cette polémique, il nous suffisait de soulever le problème.

- En tant que promoteur industriel : l'Etat, surtout depuis l'après-guerre (ou "l'après-Keynes"), tend à intervenir de plus en plus fréquemment dans les entreprises, pour relancer des entreprises en difficulté, ou accroître leur "potentiel de progrès", ou accroître l'emploi que les entreprises fournissent et ce, soit directement, soit par l'intermédiaire d'organismes parétatiques, comme la S.N.I. en Belgique ou l'I.R.I. en Italie (40).

Par ce biais, il est amené souvent à devenir actionnaire dans les entreprises qui bénéficient de son aide et il peut alors influencer leur direction en tant qu'actionnaire important.

5.53. L'Etat est enfin un client et un fournisseur important.

L'importance du budget de l'Etat en a fait le consommateur le plus important dans les pays industriels : à ce titre, beaucoup de firmes dépendent directement des commandes de l'Etat et doivent donc se plier à ses désirs. Que l'on se rappelle également l'importance des commandes et subventions de l'Etat pour la poursuite des activités de recherche et de développement (41).

D'autre part, l'Etat est un fournisseur important : fournisseur d'infrastructure d'abord, mais aussi fournisseur de biens et services et informations par l'intermédiaire de l'ad-

ministration et des instituts parétatiques.

En ce sens, l'Etat a une importance fondamentale pour l'entreprise, mais ce n'est en général pas en tant que fournisseur ou consommateur que l'on prévoit la participation de l'Etat aux organes décisionnels de l'entreprise.

6. CONCLUSION.

=====

Au terme de ce bref chapitre, nous avons donc analysé différents groupes susceptibles de participer à l'élaboration des décisions, à la prise de ces décisions ou à leur contrôle, au sein de différents organes de l'entreprise que par facilité nous avons appelé ici "les conseils". Nous avons vu que si la représentation des actionnaires ne posait aucun gros problème puisqu'ils sont les seuls à être juridiquement présents dans l'entreprise, celle des travailleurs par contre en avait posé : en effet, le syndicat, représentant normal des travailleurs, n'a pas - du moins en Europe - le monopole de leur représentation et ce pour diverses raisons, comme le fait que tous les travailleurs ne soient pas syndiqués et qu'il n'existe pas un syndicat, mais plusieurs qui se divisent souvent selon leurs options idéologiques ; cette dualité dans la représentation des travailleurs (syndicats et comités de travailleurs élus) posera des problèmes de rivalité entre les syndicats et les conseils.

Enfin, parmi les autres groupes susceptibles de "participer aux décisions", nous avons relevé principalement l'Etat - qui fixe le cadre juridique et exerce souvent un rôle d'arbitre.

Après avoir vu qui était susceptible de participer, nous allons examiner quels sont les domaines dans lesquels cette participation aux décisions peut s'exercer.

+
+ + +
+

CHAPITRE II :

LES DOMAINES DE LA PARTICIPATION DES TRAVAILLEURS
AUX DECISIONS.

:=====:

1. INTRODUCTION.

=====

Nous avons distingué, dans la définition de la participation des travailleurs que nous avons dégagée dans le chapitre introductif, le management participatif, la participation à l'exercice ultime du pouvoir et la participation aux résultats. La première a fait l'objet d'une description dans le chapitre III de la première partie. La troisième sera examinée dans le dernier chapitre de cette partie. La seconde fait l'objet de ces chapitres.

Nous avons dégagé au chapitre précédent qui était susceptible de participer à l'exercice ultime du pouvoir ; nous verrons maintenant à quoi les travailleurs participent avant de voir comment ils le font.

Ce que nous voulons souligner ici, c'est que la participation à l'exercice ultime du pouvoir et participation à la direction sont synonymes : en effet, nous avons défini le pouvoir, à la suite de Lhomme (42) comme "la capacité consciente d'exercer une influence nette".

Gélinier, de son côté, définit la direction comme "l'obtention d'un résultat par d'autres que soi, étant donné que le dirigeant reste responsable de ce que d'autres ont fait" (43).

Nous devons, dans ce chapitre, analyser d'abord la direction et ses tâches spécifiques, avant de nous pencher sur les grandes fonctions de l'entreprise qui mettent en oeuvre les principales activités de la direction (44) afin de dégager quels sont les domaines de décision dans l'entreprise.

Nous examinerons enfin dans quels domaines les travailleurs participent à la direction dans les divers pays d'Europe occidentale.

2. LA DIRECTION ET SES TACHES SPECIFIQUES.

=====

2.1. DEFINITION

Nous commencerons par reprendre la définition de Gélinier.

" Diriger, c'est obtenir des résultats par d'autres que soi et c'est être responsable de ce que d'autres ont fait. Ce double critère permet de distinguer les tâches de direction des tâches d'exécution et ceci aussi bien au niveau du directeur général qu'au niveau du contremaître.... En d'autres termes, diriger, c'est déléguer à différents organes des tâches et des initiatives tout en restant garant que le but d'ensemble soit atteint " (45).

Notons que rien n'est moins nouveau que la fonction de direction : toute activité humaine a toujours été dirigée ; ce qui est moins récent, c'est la reconnaissance des techniques de direction en tant que telles :

" Depuis fort longtemps, les techniques industrielles, commerciales, financières, etc... comportent une théorie, un enseignement et une littérature abondante. Par contre, sur les méthodes générales qui permettent de discipliner toutes les techniques spécialisées, de les utiliser comme des outils pour atteindre un but défini bref sur les techniques de direction, on a pu constater jusqu'à une date récente un vide à peu près total"(46).

Et c'est la décentralisation (47) qui a permis de mieux dégager dans la pratique la notion d'une activité spécifique de direction irréductible aux activités fonctionnelles de l'entreprise traditionnellement décrites (48).

2.2. FAYOL.

Cette conception de la direction "en soi" avait été exposée de manière magistrale par Henri Fayol (49), mais son application systématique à la vie des entreprises est, comme nous l'avons dit, récente.

La grande entreprise tendra donc aujourd'hui à distinguer les grandes opérations fonctionnelles de l'entreprise - production vente, finances, personnel, recherche - des activités de direction proprement dites.

Celles-ci ont été définies par Fayol de la manière sui-

vante (50) : " Administrer (nous dirions diriger) c'est :

- prévoir, c'est-à-dire scruter l'avenir et dresser le programme d'action,
- organiser, c'est-à-dire constituer le double organisme national et social de l'entreprise,
- coordonner, c'est-à-dire veiller à ce que la répartition faite des tâches concoure bien à l'objectif recherché,
- commander, c'est-à-dire faire fonctionner le personnel,
- contrôler, c'est-à-dire veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés".

Ce sont des activités spécifiques qui, aujourd'hui, sont appelées tâches de direction. Elles sont largement décrites par Fayol qui en avait pressenti l'importance : il y voyait l'essence même de l'administration des groupes humains. Aujourd'hui, cette notion de la direction conçue comme un ensemble de tâches spécifiques est passée dans la réalité et constitue un des aspects marquants de la grande entreprise contemporaine :

" Les tâches de direction sont considérées aujourd'hui comme le métier spécifique du dirigeant. Quiconque exerce des responsabilités doit remplir ces tâches s'il veut vraiment diriger" (51).

2.3. DESCRIPTION.

Les tâches de la direction, définies par Fayol, voici la description qu'en donne un auteur récent (52) :

" L'accomplissement de la fonction de direction suppose que soient remplies les tâches de direction suivantes :

1. Connaissance des faits

- Prévision de l'évolution externe
- Diagnostic des problèmes internes

2. Choix des buts

- politiques (orientations qualitatives)
- objectifs (buts chiffrés et datés)

3. Organisation des moyens

- programmes
- budgets

4. Définition de la structure des responsabilités d'exécution

- communication des objectifs et des programmes
- délégation
- coordination des équipes et des groupes de travail

5. Conduite des hommes

- choix
- perfectionnement
- motivation

6. Contrôle

- mesures ou évaluation de l'exécution
- activités correctives

La plupart de ces tâches de direction impliquent :

- étude et prise de décisions complexes
- conduite de négociations, avec "art de vendre des idées" apport créatif d'idées et solutions nouvelles.

2.4. CONCLUSION.

Cette définition des tâches de direction est une version moderne de la description qu'en faisait Fayol : dans l'un et l'autre cas, on cherche en effet à préparer le travail, l'organiser, agir sur les hommes et enfin contrôler les résultats. Il y a cependant une sensible différence dans la conception de la tâche humaine de la direction. Les termes de motivation et d'intégration remplacent celui de commandement et les réalités qu'ils recourent semblent ainsi évoluer profondément. Cette évolution s'est faite dans le sens d'un passage de la direction autoritaire à une autorité plus démocratique "ou fonctionnelle" (53).

3. LES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE.

=====

A côté des tâches de direction, les grandes fonctions de l'entreprise ont évidemment gardé toute leur importance. Cependant, elles ont subi des transformations fondamentales et s'ordonnent aujourd'hui selon une hiérarchie nouvelle.

En résumé, toute grande entreprise contemporaine exerce au moins les grandes fonctions suivantes :

- production
- marketing
- finance
- relations
- personnel
- recherche et développement (54).

Nous préférons ici plutôt que d'en donner une description statique - description classique et connue de tous - tenter à la suite de de Woot, de retracer l'évolution des différentes fonctions et de leurs interrelations.

La fonction principale des grandes entreprises à la fois du siècle dernier et au début de celui-ci, fut surtout la fonction de production. A cette époque, les grandes innovations étaient principalement techniques : les efforts portaient sur la mise au point d'un outil de grande dimension.

Bientôt, les difficultés de gestion amenèrent à souligner l'importance des fonctions commerciales, financières et comptables qui firent l'objet d'une réorganisation systématique au cours des années 1920.

Dans les années 30, se posèrent les problèmes d'abus de pouvoir, de domination, de monopole des grandes entreprises, ce qui amena celles-ci à se justifier beaucoup plus aux yeux de la collectivité : les entreprises cherchèrent à parer aux critiques et à établir une politique d'intégration de l'entreprise au sein de la compagnie régionale et nationale ; ce fut la base de la fonction de relations extérieures. Ensuite, ce fut la fonction de personnel - cantonnée jusque là dans les questions de recrutement, d'embauche, des salaires, de la sécurité sociale et des conditions de travail - qui fut l'objet d'une remise en question. Et la fonction de personnel sous l'impulsion du développement des sciences humaines tend à s'occuper des hommes, non seulement comme "fournisseurs de travail" mais en tant qu'hommes totaux : elle cherche à ajuster mieux les hommes à leur fonction, à développer l'information, la formation des hommes et leur promotion.

La fonction commerciale également s'est transformée sous la poussée des recherches et techniques nouvelles : elle n'est plus seulement orientée uniquement vers la vente, mais plus largement vers ce que l'on a appelé le marketing - marketing comprenant "tout ce que contiennent les mots : commerce, distribution, merchandising, commercialisation, étude du marché, de motivation, vente, promotion de vente, publicité, étude d'un produit ou d'un service, de son conditionnement, de ses canaux de distribution, de son stockage, de ses points et réseaux de vente, de son prix en vue d'aboutir à la satisfaction du plus grand nombre des consommateurs au moindre coût "(55).

Enfin, l'on a mis en évidence le rôle et l'importance des fonctions de recherche et de développement dans une période récente.

Les recherches constituent une véritable assurance à long terme sur la vie. Les laboratoires de recherche doivent en effet précéder les départements de production dans la pensée et dans l'action afin d'assurer leur part de responsabilité dans l'orientation de l'activité future de l'entreprise (56).

On est donc loin maintenant du temps où la production seule comptait et où les entreprises s'administraient toutes entières en fonction de la production. Aujourd'hui, grâce au développement de fonctions nouvelles et à la transformation profonde de fonctions anciennes, les entreprises tendent à échapper partiellement aux fluctuations de leur environnement et à le transformer par leur action dynamique orientée vers le progrès.

4. LES DOMAINES DE DECISION DANS L'ENTREPRISE.

=====

On peut, sur la base des observations des deux premiers points, proposer un schéma selon lequel sera analysée la participation des travailleurs.

Nous distinguerons :

- l'organisation générale,
- les questions économiques,
- les questions de personnel.

4.1. L'ORGANISATION GENERALE.

Dans toute entreprise et dans tout système de direction, il existe, nous l'avons vu, des décisions qui ne peuvent être directement reliées à l'une quelconque des fonctions de l'entreprise. Il s'agit avant tout des décisions qui sont normalement réservées à la direction générale et qui ont trait notamment à la détermination des objectifs généraux et du programme général d'activités ainsi qu'à leur contrôle. En outre, l'on y trouve les nominations aux postes supérieurs de direction, la détermination des règlements internes généraux et les décisions "quasi-judiciaires" en cas de conflit grave.

4.2. LES QUESTIONS ECONOMIQUES.

C'est sous cette rubrique que nous rangerons à la fois les fonctions de production, de marketing, financière et comptable et ce, aussi bien à long terme - ce qui comprend notamment les décisions en matière de planification et d'investissement - qu'à court

terme - ce qu'on appelle en général la "gestion" - (de production, des achats-ventes...) et qui touchent les travailleurs de manière plus directe, par exemple lorsque sont impliqués des changements dans les techniques, les programmes de travail, la répartition et l'évaluation des tâches, etc...

Les questions économiques sont, bien sûr, souvent changeantes, à cause de l'adaptation continuelle que l'entreprise doit faire, en tenant compte du progrès technique, des goûts des consommateurs, des possibilités d'approvisionnements et de débouchés, à l'intérieur et à l'extérieur, des prix, des qualités.

Cela nécessitera des études et des connaissances approfondies de la part des responsables, car ces évolutions sont en général difficiles à prévoir.

4.3. LES QUESTIONS DE PERSONNEL.

Ce domaine, dont nous avons vu l'évolution, est bien sûr, du point de vue des travailleurs et d'une participation éventuelle de ceux-ci à la prise de décision, d'une importance très grande.

De plus, il faut tenir compte très souvent de considérations non-économiques, les aspirations des travailleurs étant souvent complexes et irréductibles à de strictes analyses coût-bénéfice. Voilà pourquoi nous avons regroupé dans la rubrique précédente, l'ensemble des grandes fonctions de l'entreprise, à l'exception de la fonction du personnel que nous détaillons de plus en trois grandes catégories :

- l'emploi et la politique de personnel,
- les rémunérations et conditions de travail,
- les activités socio-culturelles et de bien-être.

4.31. L'emploi et la politique du personnel.

Ce domaine important comprend à la fois l'embauchage et ses problèmes annexes (sélection...), le licenciement, la formation professionnelle, les promotions.

4.32. Les rémunérations et les conditions de travail.

Il est à noter que dans ces domaines, les entreprises ont en général peu de liberté de choix : souvent, en effet, les décisions concernant la fixation de catégories de rémunération et les cadres généraux des conditions de travail sont décidées à un niveau supérieur à celui de l'entreprise, soit dans le cadre des négociations collectives, soit au sein de divers organismes chargés de la politique économique ou de la planification. Il reste néanmoins à décider dans l'entreprise toute la question de l'application pratique de ces conditions générales et cela comprend notamment l'évaluation et la classification des postes de travail, la qualification du travail, l'introduction de nouveaux systèmes de rémunérations, la fixation des primes supplémentaires en monnaie ou en nature.

4.33. Les activités de l'entreprise dans le domaine du bien-être et sur le plan social et culturel.

Les activités socio-culturelles et de bien-être sont parfois considérées - et peuvent paraître à première vue - comme étant sans rapport direct avec les principaux objectifs économiques et de la production de l'entreprise : il est vrai d'ailleurs que certaines entreprises fonctionnent sans avoir aucune activité dans ces domaines. Dans la plupart des cas, l'importance de ces domaines est toutefois reconnue. Et cela va de

l'organisation de cantines à l'organisation de loisirs, de programmes de formation complémentaire, celle de manifestations diverses, de services sanitaires, etc...

L'importance de ces domaines est confirmée par le fait que les sommes qui y sont consacrées sont souvent importantes et également qu'on y trouve régulièrement du personnel administratif ou technique spécialisé dans le fourniture de ces services.

Ces activités apparaissent à la fois comme une prime supplémentaire offerte aux travailleurs et comme un service rendu à ceux-ci parce qu'il facilite leur travail et peut augmenter leur productivité (57).

5. LA PARTICIPATION DES TRAVAILLEURS DANS LES DIFFERENTS

DOMAINES DE DECISION DE L'ENTREPRISE.

=====

5.1. PARTICIPATION AUX DECISIONS D'ORGANISATION GENERALE.

Cette participation a tendance à se faire d'abord spontanément dans tous les problèmes touchant aux intérêts d'une catégorie quelconque de personnes.

Toute tentative d'introduire un changement radical, provoquera la constitution d'une "délégation"...

Ceux que les problèmes rencontrés dans l'entreprise ne laissent pas indifférents se réuniront et exprimeront leur opinion. Si leurs sentiments sont suffisamment forts, des porte-parole les

feront connaître. Envisagée sous cet angle, la participation par délégation a évidemment une portée générale et fut-elle formellement reconnue et dotée de fonctions spéciales, la représentation doit obligatoirement conserver à certains égards ce caractère général (58).

C'est en Allemagne (59) que la participation des travailleurs dans les questions d'organisation générale est la plus développée : aucune question à part l'administration du personnel dans les aciéries et les charbonnages n'est spécifiquement réservée aux représentants des travailleurs dans les conseils de surveillance. En conséquence, ces représentants participent à toutes les décisions de politique générale (60).

Dans les comités paritaires de production ("joint production committees") institués pendant la guerre en Grande Bretagne et dans les mécanismes analogues constitués sur des bases volontaires, l'on trouve également une participation active des travailleurs : mais ces comités étant plus souvent consultatifs, c'est de participation à l'élaboration des décisions uniquement que l'on peut parler ici. C'est également la tendance qui existe dans les pays scandinaves (61).

En revanche, les systèmes de participation qui visent à donner aux représentants des travailleurs des pouvoirs réels, mais limités, prennent beaucoup d'attention à la disposition des questions particulières qui feront l'objet de consultation ou de codécision ; cela a parfois pour conséquence de reléguer au second plan la participation à la politique générale de l'entreprise ; c'est le cas dans la plupart des pays ayant institué des conseils ou comités d'entreprise (62).

Pourtant, beaucoup de syndicats insistent sur l'importance d'une codécision réelle au niveau des objectifs et programmes

généraux : en effet, ceux-ci fixent les conditions à long terme dans lesquelles l'entreprise devra fonctionner ; et toute participation à des niveaux inférieurs sera en partie inefficace si les travailleurs ne peuvent influencer sur celles-là.

Enfin, dans les pays où les négociations collectives au niveau de l'entreprise sont la règle générale, on accorde souvent une attention particulière au concept de "prérogatives de la direction"; c'est-à-dire à la définition des domaines à l'égard desquels la participation est en principe exclue : c'est particulièrement le cas en Grande Bretagne et aux Etats-Unis. "Dans l'ensemble, . . . , exception faite de la structure et des niveaux des salaires, ainsi que d'autres aspects essentiels des conditions de travail, la plupart des questions de politique générale de même que les questions économiques et l'organisation de la production sont exclues du champ des négociations collectives" (63).

Il reste bien sûr alors aux travailleurs le recours à l'action directe.

Si l'on regarde les positions des deux parties en présence, on constate que, du côté des employeurs, la participation des travailleurs à l'élaboration de la politique générale ne présente de l'intérêt que dans la mesure où ces derniers sont prêts à contribuer à la réalisation des objectifs économiques de l'entreprise : rentabilité, accroissement de la productivité, développement.

Du côté des travailleurs, l'on insiste particulièrement sur le niveau et l'accroissement des salaires d'une part et sur la stabilité de l'emploi et le développement éventuel de celui-ci d'autre part (64).

En conclusion, on peut dire que malgré les désirs des travailleurs, une participation aux décisions de politique générale leur est rarement accordée, exception faite de l'Allemagne.

5.2. LA PARTICIPATION AUX QUESTIONS ECONOMIQUES.

5.21. Questions de "long terme".

Nous avons souligné les contraintes qui pèsent sur ce domaine au point de vue de la compétence des décideurs. Voilà pourquoi pour être effective, la participation des travailleurs dans ce domaine devra reposer sur une connaissance approfondie et une information complète au sujet des principaux facteurs qui déterminent la politique économique de l'entreprise (65).

En ces questions, la rentabilité, ou tout au moins la viabilité, sont des objectifs essentiels.

C'est d'ailleurs pour cette raison que beaucoup de gens et en particulier les dirigeants s'opposent à l'octroi aux travailleurs d'un droit de codécision dans ces questions économiques. Beaucoup de syndicalistes s'opposent également à une association directe aux aspects économiques de la direction, pour éviter de diviser le monde des travailleurs et les ouvriers de l'entreprise sur des questions de gestion.

Pour ces motifs, dans beaucoup de pays, aucune participation des travailleurs n'est prévue dans les décisions économiques les plus importantes, susceptibles d'engager l'avenir de l'entreprise à long terme ; par contre, obligation légale est souvent faite à la direction de fournir aux représentants des

travailleurs des informations comptables et économiques et ce, de façon régulière : ainsi les bilans, comptes de pertes et profits, d'exploitation générale ainsi que diverses informations sur les débouchés, la productivité, les rationalisations envisagées, etc... doivent être présentés et expliqués trimestriellement ou annuellement. Ce faisant, on veut permettre aux représentants des travailleurs de donner des avis éclairés. L'exception la plus importante à ce principe est bien sûr le système de cogestion allemande : nous l'avons déjà souligné au paragraphe précédent, nous le répétons ici : la présence de représentants des travailleurs au Conseil de Surveillance (66a.) a pour conséquence qu'ils prennent part aux décisions fondamentales dans tous les domaines de la vie de l'entreprise (66b.).

5.22. Questions de "court terme".

La participation active des travailleurs et de leurs représentants à la prise des décisions est par contre beaucoup plus fréquente dans les entreprises quand il s'agit de décisions de court-terme qui relèvent de la gestion courante et ce plus particulièrement au niveau de la production.

Ainsi, lorsqu'il s'agit par exemple de réviser les programmes de production, d'introduire de nouveaux produits, de mettre en service de nouvelles machines ou de nouveaux procédés faisant appel à des techniques nouvelles, de telles décisions font souvent l'objet d'une véritable codécision de la part des groupes de travailleurs ou de leurs représentants et ce, même en dehors de tout mécanisme formel de participation : dans beaucoup de départements, les chefs de ceux-ci ou les contremaîtres ont l'habitude d'organiser des réunions de travailleurs sous leurs ordres où ces problèmes sont discutés (67).

L'on a constaté en effet que de telles décisions dans la majorité des cas sont de nature à influencer directement le travail, la situation ou même les perspectives d'avenir et de carrière des travailleurs ; de plus, pour avoir quelque chance d'être introduits avec succès, les nouveaux procédés, méthodes ou programmes nécessitent une collaboration - ou tout au moins une neutralité bienveillante - de la part des groupes de travail concernés. Voilà pourquoi les modifications éventuelles qu'ils souhaitent et leur approbation sont-elles recherchées avec tant d'insistance.

D'ailleurs, en cas de non-accord entre les parties, les travailleurs recourent souvent à l'action directe et l'on a constaté que ces problèmes étaient une des causes les plus fréquentes des grèves avec les revendications salariales (68).

Les diverses législations nationales et les divers systèmes contractuels de participation se sont également penchés avec insistance sur ces questions afin, notamment, de distinguer soigneusement ce qui est du domaine de la codécision et ce qui est de celui de la consultation.

Pour ce qui est des aspects économiques de ces changements ou de leurs incidences sur la production, ces dispositions ont le plus souvent un caractère uniquement consultatif : la raison qui est avancée est qu'on ne pourrait que difficilement accorder aux travailleurs une voix délibérative en ces matières sans porter atteinte à l'efficacité et à la rationalité de la gestion (69). Les exceptions principales à ce principe sont bien sûr les systèmes fondés sur l'autogestion complète au niveau de l'établissement ou de l'atelier (70).

En revanche, les travailleurs et leurs représentants disposent souvent de codécision en ce qui concerne les répercussions dans le domaine du travail et de l'emploi des changements résultant des décisions d'ordre économique ou en matière de production (71a.). Par ce biais, ils peuvent donc modifier aussi le contenu des décisions relatives à ces changements, aussi bien au stade de leur élaboration qu'à celui de leur exécution.

A ce propos, le rapport déjà cité du Bureau International du Travail (71b.) signale que beaucoup d'entreprises hésitent à introduire des innovations techniques susceptibles de permettre une économie du travail en raison de la forte opposition que celles-ci pourraient rencontrer de la part des travailleurs ou de leurs syndicats et que de plus, des mesures de ce genre, même une fois adoptées, ont dû être modifiées en raison des protestations des travailleurs. Ces questions ont bien sûr d'étroites relations avec les questions de personnel que nous allons examiner maintenant.

5.3. LES QUESTIONS DE PERSONNEL.

5.31. L'emploi de la politique de personnel.

Les questions relatives à l'emploi sont des questions importantes du point de vue de l'entreprise, du point de vue des travailleurs et également du point de vue de l'intérêt général. Rappelons d'abord brièvement quels sont les intérêts en présence :

Pour l'entreprise, il s'agit avant tout de disposer des effectifs nécessaires de travailleurs ayant les qualifications

requis pour exécuter le programme de production au moindre coût. Nous avons déjà noté l'importance croissante du progrès technique pour l'entreprise : il implique, du point de vue de la main-d'oeuvre, une accentuation du côté qualitatif de celle-ci ; voilà l'origine de l'importance croissante des questions de sélection, de formation, de recyclage ; voilà également l'origine de l'insistance mise sur la nécessité d'une initiative et d'une responsabilité plus grande de chacun (72).

Les entreprises désirent également conserver une large autonomie pour ce qui est de l'augmentation et surtout de la diminution de leur personnel suivant les besoins de la période, puisque le personnel est le facteur relativement le plus cher.

De leur côté, les travailleurs insistent sur la stabilité de l'emploi - ou droit au travail - et sur les perspectives d'avancement que leur offre le travail sur les plans professionnel et humain (73). Il peut même arriver à cet égard des divergences de vues entre les travailleurs selon qu'ils insistent sur la stabilité ou sur l'avancement et ce particulièrement chez les cadres.

Enfin, la politique de l'emploi et les pratiques à l'égard du personnel sont importantes du point de vue de l'intérêt général, y compris entre autres des considérations relevant de la justice sociale, de l'ordre public ou des objectifs socio-économiques des Etats (comme le plein emploi, l'éducation générale, etc...) (74).

C'est ce qui explique l'abondance de la législation concernant l'emploi et la politique du personnel pour déterminer les diverses modalités de décisions à l'égard de questions

comme l'embauche, les licenciements, la discipline, la formation et le recyclage, l'avancement ou encore l'emploi des femmes et des jeunes, l'apprentissage, les règlements d'entreprise.

Et dans la majorité des pays occidentaux, les pouvoirs de codécision dont jouissent les travailleurs sur ces points sont très importants (75).

Ainsi pour ce qui est de l'embauche : les directions sont désireuses, comme nous l'avons signalé, de garder l'autonomie en cette matière. Les syndicats par contre ont demandé l'affiliation au syndicat ou même que le recrutement se fasse par l'intermédiaire de leurs bureaux de placement.

Ces pratiques sont en vigueur dans certains secteurs aux U.S.A., mais en Europe, la liberté dans la sélection des travailleurs est la règle, sauf dans les coopératives de production bien sûr.

Pour ce qui est de la cessation des relations de travail - ce qui recouvre à nos yeux le congédiement, la mise à pied, ou le licenciement - la diversité des systèmes est grande. Ainsi, dans beaucoup de pays, les travailleurs ont obtenu un droit à l'information, à la consultation ou même à la codécision, ou encore l'établissement d'une procédure judiciaire spéciale pour trancher les litiges ; beaucoup de syndicalistes préfèrent laisser à la direction le soin de prendre de telles mesures en général impopulaires ; ils aiment mieux imposer des critères objectifs régissant le choix de ceux qui doivent être licenciés. Une telle procédure est très courante aux Etats-Unis (76).

A ce sujet, notons encore l'influence sur le bon fonctionnement de tout système de participation de la protection spéciale à accorder aux représentants syndicaux contre ces mesures de licenciement (77).

Notons enfin que la participation des travailleurs aux décisions dans ces domaines a presque toujours pour effet de diminuer ou de retarder les licenciements, ce qui implique des coûts supplémentaires pour l'entreprise, mais réduit la tension et les mécontentements qui pourraient pousser les travailleurs à des actions directes.

5.32. Rémunérations et conditions de travail.

Nous avons déjà noté que ce domaine essentiel dans les relations de travail faisait souvent l'objet de négociations entre employeurs et travailleurs à un niveau supérieur à celui de l'entreprise (au niveau de la nation ou de la branche industrielle) ; reste à régler dans l'entreprise l'application de ce cadre de rémunérations et de conditions.

Et nous avons cité à ce propos les questions de l'évaluation et de la classification des postes de travail, l'introduction de nouveaux systèmes de rémunérations, la fixation de primes complémentaires. Ces questions font souvent l'objet d'accords paritaires ou de discussions en commissions ou conseils, mais il est quasiment impossible de donner une vue plus complète de toutes ces questions qui sont en général très différentes suivant les entreprises et fort techniques.

5.33. Les activités socio-culturelles et de bien-être.

Il est évident que, par leur nature même, les activités de l'entreprise dans le domaine du bien-être et sur le plan social et culturel varient en importance suivant des facteurs liés aux conditions locales, régionales ou nationales : le fait par exemple que les soins de santé dans nos pays soient bien assurés par les collectivités en dehors de l'entreprise dispense celle-ci de beaucoup d'attention en ce domaine.

D'autre part, beaucoup de directeurs ont introduit des avantages dans ce domaine en faveur des travailleurs afin d'atténuer les différences sociales et d'apaiser les conflits professionnels ; mais certains ont eu tendance à considérer ces services comme une forme de gratification supplémentaire pour les travailleurs dont ils appréciaient le travail.

Cette façon de faire a été vivement critiquée par les syndicats qui la qualifiaient de "paternalisme". En effet, si les syndicats sont en principe favorables à la prestation de tels services par l'entreprise, ils soutiennent que ceux-ci constituent un droit de tous les travailleurs et qu'ils font partie des conditions normales d'emploi.

Aussi dans la plupart des pays d'Europe occidentale, un droit de cogestion ou de gestion sur les services sociaux et de bien-être a été reconnu aux conseils ou comités d'entreprise : ainsi, en France, le comité est seul responsable du fonctionnement de ces services qui sont souvent très étendus (78).

Aux Etats-Unis, puisqu'aucune loi n'intervient en ces domaines, une plus grande diversité de solutions règne : les

services sont gérés tantôt par l'employeur, tantôt par un comité paritaire, tantôt par un comité ouvrier ou encore par le syndicat.

Dans l'ensemble, le domaine du bien-être et des questions sociales est l'un de ceux-ci où la participation des travailleurs à la prise de décisions rencontre le moins de résistance et où les travailleurs se montrent particulièrement actifs dans la plupart des systèmes de participation (79).

Malgré cela, des critiques ont été adressées à ce système ; ainsi, Montuclard (80) signale que là où les fonctions sociales donnaient lieu à des difficultés ou à des conflits, les comités n'avaient guère le temps de s'occuper d'autres questions. De plus, ce type de participation présente le danger d'isoler l'entreprise au lieu de l'intégrer dans l'ensemble de la vie sociale.

Enfin, des problèmes ont surgi assez fréquemment dans les entreprises là où les divergences idéologiques séparent la direction des travailleurs ; celles-ci rejaillissent souvent sur l'orientation que doivent prendre les activités socio-culturelles.

6. CONCLUSION.

=====

Ce chapitre était consacré à l'examen des domaines dans lesquels les travailleurs participent à la prise des décisions. Et avant de ce faire, nous avons bien sûr tenté de dégager les domaines dans lesquels se prenaient les décisions dans l'entreprise : aussi,

après avoir examiné la direction générale et les grandes fonctions de l'entreprise, nous avons proposé un classement qui tient compte des réalités et c'est pourquoi nous avons distingué successivement :

- l'organisation générale,
- les questions économiques,
- les questions de personnel.

Nous avons ensuite examiné les diverses modalités de la participation des travailleurs dans les pays occidentaux ; pour ce qui est de l'organisation générale, les travailleurs sont en général informés, souvent appelés en consultants ; mais, à part l'exemple allemand, ils ne participent pas à la prise de décisions.

Pour ce qui est des questions économiques, nous avons distingué les décisions importantes, influençant la vie de l'entreprise de façon notable et pour un long terme des autres décisions.

Pour les premières, nous avons formulé des constatations semblables à celles que nous avons fait pour l'organisation générale : information et consultation : oui, codécision : non, sauf en Allemagne.

Il n'en est pas de même pour les secondes : nous trouvons là un des domaines importants de la participation des travailleurs, la gestion de la production les touchent directement et nécessitent leur collaboration pour être efficace.

En ce qui concerne enfin les questions de personnel, nous avons trouvé là le domaine par excellence de la codécision et ce, autant dans les questions d'emploi que dans celles des rémunérations

et condition de travail - nous avons souligné que pour les principes régissant celles-ci la négociation était souvent menée à un niveau supérieur à celui de l'entreprise - ou encore dans la gestion des services qui traitent des activités socio-culturelles et de bien-être.

+
+ + +
+

CHAPITRE III :

LES MECANISMES DE PARTICIPATION DES TRAVAILLEURS AUX DECISIONS.

::

1. INTRODUCTION.

=====

Dans le chapitre introductif, nous avons survolé rapidement les grandes catégories de mécanismes de participation des travailleurs aux décisions dans les entreprises, en distinguant :

- La participation par l'information et la consultation.

L'information doit, nous l'avons dit, être considérée davantage comme une condition nécessaire et préalable à la participation.

La consultation vise à une participation à l'élaboration des décisions.

- La participation aux décisions par la négociation.

Cette négociation pouvant se faire entre syndicats et patrons, ou au sein d'organismes spéciaux créés soit par une loi, soit par des accords nationaux entre patronat et syndicats.

- La participation aux décisions par la participation aux organes directeurs de l'entreprise.

Cette présence dans les conseils d'administration et de

surveillance pourra être soit minoritaire, soit égalitaire.

Les travailleurs peuvent enfin être les seuls à désigner les membres de ces conseils.

Nous nous efforcerons, dans ce chapitre, de les décrire plus complètement en nous efforçant de fournir pour tous ces cas, des exemples d'application.

Rappelons encore que nous avons distingué la participation à l'exercice ultime et réel du pouvoir de la participation à l'exercice ordinaire du pouvoir. Celle-ci, que l'on appelle aujourd'hui la direction participative par objectifs, est celle où l'on définit ensemble, chef et subordonné, les objectifs que le subordonné aura à atteindre, les critères de jugement des résultats de l'action de celui-ci et les sanctions et récompenses qu'il recevra, et où l'on laisse ensuite une large autonomie au subordonné dans la poursuite et la réalisation des objectifs. Cette méthode, souvent appelée participation fonctionnelle, a été analysée dans la première partie (Ch. III, L'organisation). Nous n'y reviendrons plus ici.

2. LA GESTION OUVRIERE DES ENTREPRISES ET LES SYSTEMES ===== CONNEXES. ===== ===== (81). =====

2.1. LES SYSTEMES D'AUTOGESTION OUVRIERE.

Les systèmes fondés sur l'autogestion ouvrière des entreprises constituent sans doute la tentative la plus poussée de faire participer directement les travailleurs à la prise des décisions et aux responsabilités en matière de direction. Néanmoins, telles que

sont les réalisations, à l'heure actuelle en matière d'autogestion, ce type de système reste quelque peu en dehors de notre sujet : en effet, nous nous limitons dans notre analyse aux entreprises fonctionnant dans un système capitaliste, basé comme nous l'avons noté, sur la propriété privée des moyens de production et la régulation décentralisée de l'économie par les décisions autonomes d'entreprises oeuvrant par un marché en vue d'un profit.

Or, les seules réalisations actuelles de l'autogestion sont en Yougoslavie, toujours citée en exemple parce qu'étant le cas le plus typique, en Pologne, en Algérie (dans certains secteurs) : ces réalisations ne sont pas faites dans le cadre d'un système capitaliste, puisque, si en Yougoslavie, la régulation est actuellement confiée au marché, la propriété des moyens de production est sociale et non privée.

Nous nous contenterons donc de décrire brièvement le système yougoslave, à cause de l'exemple qu'il constitue, exemple prôné par plusieurs syndicats (82) comme moyens de transformation de notre société.

Les systèmes d'autogestion ont en commun les principaux éléments suivants (83). Ils reposent sur une législation générale applicable aux entreprises appartenant au secteur public pour lesquelles les droits de gestion seulement et non de propriété ont été transférés aux travailleurs (84).

Le droit de participation est transféré à l'ensemble des travailleurs, ouvriers et employés ; ceux qui pour n'importe quelle raison cessent de travailler dans l'entreprise ne conserveront aucun droit en matière de gestion.

D'autre part, la collectivité des travailleurs exerce habituellement ses principales fonctions dans ce domaine par le canal d'un organisme élu par le personnel et connu en général sous le nom de conseil ouvrier.

La compétence des organismes de gestion ouvriers s'étend à toutes les décisions arrêtées dans l'entreprise, bien que des règles spéciales de procédure et de contrôle puissent être établies par le législateur pour éviter des mesures arbitraires et assurer le respect de certaines normes.

Enfin, les motifs qui poussent les organismes de gestion ouvrière à faire preuve d'initiative sont complexes : ils tiennent à la fois des besoins de "réalisation de soi", individuels et collectifs de ces travailleurs (85) et à des impulsions de type économique tenant au fait qu'ils ont le droit de disposer en tout ou en partie du bénéfice ou revenu net de l'entreprise, afin de réinvestir certaines sommes, d'en allouer d'autres pour des activités sociales ou culturelles ou encore de les répartir sous la forme de rémunérations supplémentaires.

Une analyse plus approfondie du système yougoslave fait l'objet de l'annexe 3.

2.2. LES COOPERATIVES DE PRODUCTEURS (86).

C'est une autre forme d'entreprise fonctionnant cette fois en régime capitaliste qui donne la totalité des pouvoirs aux travailleurs.

Cette idée coopérative, qui a fleuri au XIXe, part de l'idée que "l'émancipation des travailleurs sera l'oeuvre des tra-

vailleurs eux-mêmes" (87) et se propose d'améliorer la condition ouvrière par l'association, « l'union faisant la force - en même temps que de transformer la société en imposant progressivement des règles d'action et des rapports de production nouveaux.

Le principe de la coopérative est le suivant ; elle a un double but :

- d'abord de fortifier les travailleurs dans leurs positions économiques afin d'améliorer ensemble leurs conditions d'existence, en se présentant sur le marché eux-mêmes comme entrepreneurs.
- du même coup, augmenteront les bonnes relations humaines et la camaraderie de l'action collective, puisque tout sentiment d'exploitation aura disparu (88).

La coopérative de producteurs groupera des ouvriers désireux d'échapper à l'autorité d'un patron : "grâce à la coopération, ils peuvent retrouver l'indépendance et l'amour du travail qui faisaient la valeur sociale de l'artisanat, mais sous une forme compatible avec le caractère collectif qui est de plus en plus celui du travail moderne " (89).

Le capital y est rémunéré à un taux forfaitaire ; la gestion est démocratique : un vote par travailleur, quel que soit le nombre d'actions qu'il détient ; en cas de dissolution, l'actif net, après remboursement des actions n'est pas partagé entre les membres, mais sera remis à une autre coopérative ou à une oeuvre d'intérêt général (90).

Dans les faits, les coopératives de producteurs occupent une place quasi négligeable dans les économies des pays occidentaux :

cela est dû principalement à la difficulté pour ces associations de trouver des capitaux et d'atteindre ainsi à une dimension suffisante.

2.3. ENTREPRISES POSSEDEES PAR DES ORGANISATIONS OUVRIERES.

Nous avons une autre forme de gestion ouvrière des entreprises, moins directe que celle que nous avons déjà mentionnée quand des organisations ouvrières possèdent des entreprises de production.

Ainsi, le rapport déjà cité du B.I.T. (91) mentionne qu'en Israël, la Confédération générale du Travail (Histadrut) dirige, par l'intermédiaire d'une société spéciale, un secteur important de l'économie comprenant un certain nombre de grandes entreprises industrielles ou commerciales. "En principe, chaque membre de l'Histadrut est copropriétaire et participe à l'élaboration de la politique de ces entreprises."

"Si le fait que le mouvement syndical possède un certain nombre d'entreprises représente un élément de participation des travailleurs au pouvoir économique à l'échelon national, il ne constitue pas par lui-même une garantie que les travailleurs employés dans ces entreprises auront un droit de participation à leur gestion" (92).

En fait, note encore le rapport, la situation des travailleurs occupés dans ces entreprises ne diffère pas pour l'essentiel de celle des autres syndiqués appartenant à l'Histadrut employés dans d'autres entreprises, à cela près qu'il n'y a pas, comme dans les coopératives de production d'ailleurs, de négociations collectives dans ces entreprises et que les travailleurs bénéficient de quelques avantages supplémentaires, leurs conditions s'alignant pour le reste sur ce qui se fait dans les autres secteurs de l'économie.

3. LA PARTICIPATION DES TRAVAILLEURS AUX CONSEILS D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE DES ENTREPRISES (93).

=====

Dans divers pays, des représentants des travailleurs sont admis à faire partie, en qualité de membres de plein droit, de l'organe de surveillance ou de direction chargé de gérer la société, l'entreprise ou l'établissement qui les occupe. Ces systèmes sont souvent appelés "cogestion".

Les représentants des travailleurs sont normalement en minorité dans ces conseils et n'en constituent jamais plus de la moitié des membres. D'habitude, on réserve un certain nombre de sièges aux travailleurs dans les entreprises visées, sans changer le statut de la société ou de l'entreprise.

Habituellement, aucune disposition expresse ne prévoit la participation directe des travailleurs aux bénéfices ou aux revenus. De toute évidence, néanmoins, les représentants des travailleurs tentent d'influer sur la politique générale de l'entreprise dans un sens qui favorisera les intérêts matériels du personnel.

Les séances de ces conseils sont normalement privées, si bien que les opinions émises par ses membres et les autres informations ne sont pas divulguées ; en ce sens, on ne vise pas à assurer une participation directe des travailleurs à la prise des décisions.

Il faut bien sûr distinguer les systèmes de participation des travailleurs suivant qu'ils s'appliquent à toute une économie, ou à un secteur, aux entreprises privées ou aux entreprises publiques; il est d'autre part fondamental de distinguer les systèmes suivant que le nombre de sièges accordés aux représentants des travailleurs est égal ou inférieur au nombre de sièges réservés aux actionnaires.

L'exemple le plus connu est bien entendu l'exemple allemand ; deux régimes y sont prévus :

- Dans les mines et les industries lourdes, la loi du 21 mai 1951 impose dans les conseils de surveillance une égalité entre les représentants des travailleurs et ceux des actionnaires (loi dite de la cogestion qualifiée).
- Dans les autres industries, c'est la loi du 11 octobre 1952 qui introduit dans ces mêmes conseils des représentants des travailleurs à concurrence du 1/3 du total des sièges à attribuer (loi dite de la cogestion simple).

La situation en Allemagne fait l'objet de l'annexe n° 4.

Mais dans d'autres pays également, de pareils systèmes sont en vigueur : en Autriche, en France, en Espagne. Ainsi en France, la loi accorde aux représentants des travailleurs le droit de participer, à titre consultatif seulement, aux délibérations des conseils d'administration des sociétés anonymes. C'est en fait une disposition qui vise à accroître l'information des travailleurs et qui n'a eu, dans la pratique, que des répercussions très limitées (94).

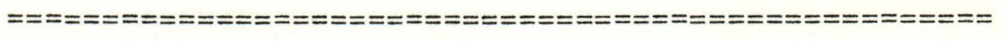
En Autriche, les conseils d'entreprise des sociétés publiques et privées élisent deux représentants de plein droit des organes de gestion. En fait bien sûr, ce système soulève les mêmes critiques que le système allemand de "cogestion simple" (loi de 1952) : les actionnaires, majoritaires, peuvent résoudre les grands problèmes hors de la salle de réunion, les séances officielles devenant alors une simple formalité.

Dans les industries nationalisées en France, la législation d'après-guerre a prévu le plus souvent la représentation des travailleurs au conseil d'administration ; en général, ces travailleurs ont un tiers (parfois moins) des sièges dans ces organismes qui comprennent aussi des représentants de l'Etat, des consommateurs, etc...

D'ordinaire, les membres travailleurs sont désignés par l'organisation syndicale la plus représentative (comme dans les charbonnages, le gaz et l'électricité ou les chemins de fer) ; ils sont parfois nommés par le comité d'entreprise (Renault) ou par le personnel (Air France).

Au cours des ans toutefois, la composition des conseils a été élargie petit à petit par l'adjonction des membres "experts" tandis que les pouvoirs de ces organismes tendaient à s'amenuiser du fait que de plus en plus de décisions doivent recevoir l'agrément préalable du ministère de tutelle.

4. LA PARTICIPATION DES TRAVAILLEURS PAR LA NEGOCIATION
AU SEIN DE CONSEILS CONSTITUES PAR LA LOI OU DES ACCORDS NATIONAUX.



Les organismes créés par la loi ou des accords nationaux pour assurer la collaboration entre le personnel et la direction - c'est-à-dire les conseils et comités d'entreprise - constituent probablement le système le plus répandu et le mieux connu d'association des travailleurs à la prise de décisions dans les entreprises grâce

à un mécanisme qui peut s'articuler avec les syndicats, tout en restant, en principe, distinct d'eux. Ainsi, dans notre annexe qui analyse les comités d'entreprise en Europe de l'Ouest, nous nous sommes occupés de la situation en : Allemagne, Belgique, France, Pays-Bas; Scandinavie, Italie; Royaume-Uni.

Les premiers pays ont des conseils d'entreprise institués par la loi, les seconds par des accords nationaux entre associations d'employeurs et syndicats de travailleurs ; le Royaume-Uni enfin a connu, durant la dernière guerre, le système des "Joint Committees" (ou commissions mixtes) qui sont demeurées après guerre, mais dont l'importance a diminué fortement.

Nous nous contenterons de donner ici les principes généraux que l'on peut dégager de l'analyse des différents systèmes en vigueur dans les pays européens.

Pour la constitution des conseils, on peut dégager deux grands types :

- le premier est un conseil composé uniquement de salariés qui s'acquitte pour son compte de toutes les tâches qui relèvent de sa compétence, puis "communique" avec la direction ou "rencontre" le directeur ou l'employeur (comme en Allemagne ou en Italie).
- le second prévoit la collaboration directe de l'employeur : celui-ci fait partie du conseil, en est même président la plupart du temps (comme en Belgique, France, Pays-Bas, Scandinavie).

Pour ce qui est des relations entre syndicats et conseils, rappelons que dans la plupart des pays, les syndicats disposent du

droit exclusif de présenter des candidats (comme en Belgique) ou d'une priorité à cet égard (comme en France).

En fait, même dans les pays où la loi n'accorde aucun privilège de cette nature (comme en Allemagne) les membres des conseils d'entreprise sont élus dans leur majorité sur proposition des syndicats.

Dans l'ensemble, les attributions des conseils ou comités d'entreprise sont principalement d'ordre consultatif ; elles englobent les trois principaux domaines de la gestion d'une entreprise : les questions économiques, les problèmes de personnel et les affaires sociales. De plus, si certains organismes ne vont pas au-delà de ce statut d'organisme consultatif, (comme aux Pays-Bas) d'autres imposent un accord préalable du conseil sur certains points : le règlement intérieur (comme en France ou en Belgique) et en général certaines questions de personnel.

Le conseil gère ou cogère également souvent les oeuvres sociales de l'entreprise (comme en Allemagne, France, Belgique).

Enfin, pour la prise de certaines décisions importantes, la direction parfois est obligée d'obtenir l'accord du conseil : ainsi en Allemagne, le conseil possède le droit de codécision lorsque "des modifications importantes sont envisagées qui entraîneraient de sensibles désavantages pour le personnel" (95).

Enfin, ce sont les conseils qui en général élisent les représentants aux conseils d'administration ou de surveillance lorsqu'une telle représentation est prévue.

Dans divers pays, des moyens d'action et des privilèges sont accordés, dans une mesure plus ou moins grande, aux organismes

de représentation des travailleurs ou à leurs membres.

Le premier moyen d'action est certes que le conseil puisse disposer d'informations nécessaires pour un fonctionnement efficace. Ainsi, les législateurs ont-ils souvent prévu la communication des comptes de l'entreprise, de même que certaines informations sur la marche de l'entreprise (l'évolution de la production, des ventes...).

De plus, "dans les grandes entreprises, le conseil ou le comité dispose souvent des bureaux nécessaires qui lui sont attribués en permanence ; certains membres sont libérés, en tout ou en partie, de leurs tâches habituelles ; dans certains pays, les représentants de travailleurs sont protégés contre les représailles de la direction (ainsi en Belgique, contre le licenciement)" (96).

Notons enfin que dans certains pays (comme la France) il a fallu beaucoup de temps avant que les comités d'entreprises soient institués dans une proportion notable des entreprises ; cela est dû soit à la résistance patronale, soit au manque de désir des travailleurs de collaborer avec la direction. Ce phénomène a été beaucoup plus important dans les petites entreprises qui occupent moins de cent ou deux cents travailleurs.

"Les lois modificatrices qui ont été votées ces derniers temps en Belgique et en France, qui ont élargi le champ d'activités et les attributions du comité d'entreprise, tout en renforçant les pénalités prévues en cas d'inobservation de leurs dispositions, visaient de toute évidence à surmonter ce genre de difficultés" (97).

5. LES NEGOCIATIONS COLLECTIVES ET L'ACTION SYNDICALE.

=====

Même lorsque la loi ou les accords nationaux n'ont pas prévu de mécanismes spéciaux de participation des travailleurs aux décisions dans l'entreprise, ceux-ci peuvent être en mesure d'influencer de façon notable la prise de décisions dans l'entreprise ; entendu dans son sens le plus large, un tel type de participation existe dans toute entreprise : en l'absence d'un cadre institutionnel, elle prend le plus souvent les formes d'une "coalition temporaire de travailleurs", d'un "comité de pétition, d'un "comité de grève" ou d'autres comités du genre. Ceux-ci se créent souvent spontanément chaque fois qu'une mutation importante envisagée ou appliquée par l'entreprise affecte gravement ou risque d'affecter les intérêts ou la situation des travailleurs (98).

C'est pourquoi, de nombreux réformateurs sociaux estimèrent qu'il était essentiel pour assurer une résolution plus harmonieuse des conflits d'organiser cette influence en reconnaissant le rôle des syndicats dans l'entreprise.

Le système de relations directes entre employeurs et travailleurs fondées sur la reconnaissance mutuelle des deux parties et parfois appelé "participation conflictuelle" reste prépondérant dans certains pays. Ces relations directes s'expriment normalement dans des accords collectifs.

"En fait, ces relations directes jouent un rôle de premier plan partout où les travailleurs se sont organisés, ou bien lorsqu'aucune institution n'a été prévue ou recommandée, ou encore quand les institutions existantes se sont mal adaptées à l'évolution de la situation" (99).

Nous donnerons ici les principales caractéristiques de ce système tel qu'il est pratiqué aux U.S.A. et au Royaume-Uni.

5.1. AUX U.S.A.

Aux Etats-Unis, la loi en vigueur et la pratique courante, notamment l'usage des négociations collectives, ont contribué l'une et l'autre à l'établissement de relations concrètes entre la direction et les syndicats au niveau de l'entreprise.

Sur le plan légal (loi Wagner de 1935), les deux caractéristiques essentielles du système sont l'obligation pour l'employeur de reconnaître le ou les syndicats représentatifs et de traiter collectivement et en toute bonne foi avec eux, en principe au niveau de l'entreprise ou de l'établissement ; réciproquement, les syndicats reconnaissent la direction et, en particulier, ses prérogatives et droits exclusifs dans des domaines déterminés.

Notons que ces droits et, en particulier le droit des travailleurs de s'organiser et de mener des négociations collectives, ne sont pas seulement reconnus par la loi : leur protection incombe également à un organisme fédéral spécial, le conseil national des relations de travail, auquel l'une et l'autre partie peut s'adresser pour obtenir la reconnaissance de ses droits en vertu d'une procédure administrative spéciale (100).

En outre, l'usage des négociations collectives donne naissance à une procédure nouvelle qui permet aux travailleurs d'obtenir réparation dans les cas où ils estiment avoir un sujet légitime de réclamations : c'est la procédure dite de règlement des réclamations que, pratiquement, toutes les conventions collectives conclues actuellement prévoient.

Etant donné l'influence relativement importante des syndicats, un tel système confère, lors de l'élaboration des décisions par la direction, beaucoup de poids aux aspirations des travailleurs, soit par la canal des négociations collectives, soit grâce aux conclusions arrêtées d'un commun accord lors du règlement des réclamations. En réalité, ainsi que divers auteurs l'ont noté, "le domaine des prérogatives de la direction tend à se restreindre sous l'influence des pressions s'exerçant en faveur d'arrangements paritaires" (101).

Aussi bien que tel n'était pas l'objectif visé à l'origine, l'un des résultats importants du système américain de négociation collective est le sentiment de participation qu'il inculque aux travailleurs.

"Il est vrai que peu de travailleurs participent directement à la détermination de leurs conditions de travail et de leurs taux de salaires, mais ils appartiennent à des organisations qui, elles, y participent. De ce fait, le travailleur ordinaire ne se sent pas laissé de côté. Il sait que des changements importants ne peuvent pas se produire dans le marché et la technologie sans que leurs répercussions sur sa situation soient examinées (102).

De même, les procédures d'examen de réclamations ont considérablement développé la participation comme l'ont constaté la plupart des observateurs américains et étrangers : ainsi, Chamberlain et Kuhn (103) notent que les représentants syndicaux peuvent acquérir beaucoup de compétence et de connaissance dans l'application des conventions collectives et dans le déroulement des relations professionnelles. Certaines entreprises payent des délégués syndicaux qui exercent à temps plein leurs fonctions syndicales. Ceux-ci arrivent donc à avoir ainsi une compétence et une influence importante.

Benhamon note lui que la procédure paritaire de réclamations constitue pour l'ouvrier la garantie d'une justice maximum et réalise finalement pour lui une véritable démocratie industrielle : "en fait, par le biais de cette procédure et du fait de la puissance du syndicat, partie à cette procédure, les travailleurs sont assurés d'une sorte de cogestion dans le domaine des conditions de travail (104).

5.2. AU ROYAUME-UNI.

Nous traitons de la situation au Royaume-Uni dans l'annexe n° 5 consacrée aux conseils d'entreprise en Europe occidentale. Nous parlerons ici des "délégués d'atelier" (shop steward). Au Royaume-Uni, les conventions collectives sont habituellement négociées au niveau national ou à celui d'une branche d'activité. Cette procédure de négociation a entraîné l'apparition (sur une base généralement officieuse) de ce qu'on appelle des délégués d'atelier, dont le rôle consiste à veiller à l'application des conventions, à régler les réclamations et à étudier les aménagements nécessaires, compte tenu des conditions particulières ou de la situation nouvelle de l'entreprise.

L'importance de ces délégués tend à augmenter depuis quelques années ainsi que leur influence sur une gamme de plus en plus large des décisions de la direction.

D'autre part, devant l'ampleur des exigences d'une politique nationale de modernisation de l'industrie et de croissance économiques, des "accords de productivité", négociés au niveau de l'entreprise, commencent à être passés entre les syndicats et les directions.

6. CONCLUSION.

=====

Cette brève revue que nous avons faite des mécanismes de participation des travailleurs à la prise des décisions dans l'entreprise des pays occidentaux, nous en a montré la diversité ; un fait constant est que la direction doit toujours maintenant et souvent dans une mesure importante tenir compte des avis et aspirations des travailleurs de l'entreprise et des syndicats, soit parce qu'un mécanisme de prise de décisions communes a été constitué, soit parce que les travailleurs disposent d'une force de pression suffisante par elle même pour modifier les décisions de la direction.

Nous devons encore noter ici deux points importants :

- Tout d'abord, les propositions de réformes nombreuses qui ont été faites depuis une dizaine d'années tant par les syndicats (105) que par des intellectuels (106) ou des commissions nationales (107) ne visent pas en général à instituer des formes nouvelles de participation, mais à adopter avec des modifications qui tiennent compte de la situation propre à chaque pays, soit une forme de codécision comme celle qui existe en Allemagne, soit en différenciant tout d'abord plus nettement les fonctions de direction effective de celles de surveillance et de contrôle, un contrôle commun entre les actionnaires, les travailleurs et, la plupart du temps, l'Etat, représentant de l'intérêt général, la prise de décisions elle-même restant l'apanage de l'équipe dirigeante, soit encore une forme d'autogestion qui se réfère souvent à l'exemple yougoslave.

- Enfin, un des types de réformes proposé, c'est une décentralisation des responsabilités et des décisions dans l'entreprise : elle est aussi une manière importante d'assurer la participation des travailleurs de l'entreprise ou de l'établissement autonome C'est ce que nous avons vu dans la première partie (108).

Il faut d'abord distinguer les formes de participation aux décisions que nous avons vues dans ce chapitre, qui sont des formes collectives de participation - les travailleurs de l'entreprise sont considérés comme une collectivité qui s'exprime par l'intermédiaire de ses représentants - de la participation assurée par une décentralisation des activités qui est une méthode de participation au niveau de l'individu ou du groupe de travail (109).

De plus, les travaux de psychologie industrielle ont mis l'accent sur les avantages que présentaient des méthodes démocratiques de commandement, le chef se contentant alors de "coordonner" et non plus d' "ordonner".

Et ce sont ces deux aspects - décentralisation des activités et modification du style de commandement - qui tendent à assurer une meilleure participation des travailleurs pris individuellement ou en groupes restreints.

+
+ + +
+

CHAPITRE IV :

PARTICIPATION ET REMUNERATION DES TRAVAILLEURS :

::

LE COTE MATERIEL DU PROBLEME.

::

1. INTRODUCTION.

=====

Les raisons de ce chapitre sont au nombre de trois :

- Il y a d'abord une confusion dans les termes : lorsqu'on parle de participation en général, on vise tantôt la participation aux décisions, tantôt la participation aux bénéfices. Cette confusion peut d'ailleurs en partie s'expliquer par les deux raisons suivantes.

- Le système de gestion de l'entreprise est tel que l'entrepreneur est nommé par le détenteur de capitaux : il a le droit de diriger l'entreprise et celui de répartir les bénéfices ; en conséquence, si les travailleurs de l'entreprise disposent des capitaux, ils pourront faire disparaître leurs aliénations et revendications puisqu'ils pourront à nouveau être à la fois exécutants et décideurs. C'est une manière de résoudre le problème qui a souvent été prônée.

- Les résultats de l'activité de l'entreprise se traduisent, entre autres, en termes financiers : c'est même le moyen privilégié d'apprécier la contribution de l'entreprise à l'intérêt général et à celui des particuliers, capitalistes, travailleurs ou consommateurs. Aussi, un des problèmes principaux a toujours été de répartir les fruits de l'activité de l'entreprise d'une manière qui soit "équilibrée" - ce terme impliquant un jugement de valeur. Obtenir des droits de décision ou de codécision pour les travailleurs sera donc une manière de pouvoir influencer la répartition des revenus.

Le côté matériel de la participation est donc important. Nous tâcherons dans ce chapitre :

- * D'abord, d'écartier la confusion : beaucoup ont en effet considéré la participation aux bénéfices des travailleurs comme une façon d'inciter ceux-ci à contribuer de leur mieux à l'objectif de profit de l'entreprise ; c'est donc de la participation aux bénéfices comme salaire stimulant que nous devons parler.
- * Ensuite, d'examiner l'actionnariat ouvrier ; nous en verrons les avantages et les limites et tâcherons de montrer pourquoi cette solution nous paraît impraticable.
- * Enfin, nous tournant du côté des résultats de l'entreprise, nous verrons les rapports qui existent entre participation aux résultats et participation à la direction : lorsqu'on s'en tient à une vision capitaliste de l'entreprise, à savoir que le profit est le but ultime de l'acte d'entreprise, si l'on reconnaît une place aux travailleurs dans la direction, on se doit de les associer aux résultats ; mais également

lorsqu'on a de l'entreprise une vision telle que celle que nous avons exprimée dans la première partie où l'on a décrit une entreprise entrepreneur, organisation d'hommes et de moyens matériels disposant d'un pouvoir d'action réel pour la poursuite d'un objectif de progrès - progrès qui lui-même fait appel à la notion de mieux-être des hommes - des questions se posent au sujet de la répartition des résultats, principalement en ce qui concerne l'autofinancement : nous en avons vu l'importance pour la poursuite d'une stratégie de progrès ; nous verrons ici l'importance de la question de son appropriation.

2. LES SALAIRES STIMULANTS, LA PARTICIPATION A LA PRODUCTIVITE, LA PARTICIPATION AUX BENEFICES.

=====

Les caractéristiques du salariat sont bien connues : le travailleur se sent étranger à l'entreprise ; il est soumis à une subordination personnelle au sein d'une hiérarchie contraignante ; le lien du salarié avec l'entreprise est précaire.

Par conséquent, le travailleur se sent indifférent au sort de l'entreprise, ce qui se traduit par une attitude revendicative, des négligences de tous genres, un manque d'initiative et de curiosité, une irresponsabilité flagrante ; les travailleurs se sont méfiés de la productivité et des progrès techniques qui ne se traduisaient pour eux que par des licenciements, des accélérations de cadence, une déshumanisation du travail.... (110).

C'est pourquoi, dès le milieu du XIXe siècle, les em-

ployeurs ont commencé à réagir contre celle des conséquences du salariat qui les affectait le plus directement et le plus matériellement : le mauvais rendement du travail salarié et ce, en modifiant le mode de calcul du salaire qui apparaissait alors comme le moyen primordial d'influencer ou de déterminer le comportement de l'homme.

2.1. LES SALAIRES STIMULANTS.

La première modalité qui a été adoptée fut le salaire aux pièces qui n'ambitionnait pas autre chose que d'être un stimulant de la vitesse (111a.). Cette modalité du salaire a eu des effets favorables sur le rendement ; mais, "pour mieux économiser les secondes de son temps, l'ouvrier gaspillait d'un autre côté les matières premières ..., ne se préoccupait plus d'assurer une certaine qualité aux produits" (111b.).

De plus, cette forme de stimulant ne peut être appliquée aux travaux non quantifiables, non mesurables, non répétitifs, à ceux qui ne sont pas directement productifs ou encore à ceux pour lesquels la régularité est beaucoup plus importante que la vitesse (c'est le cas du travail à la chaîne ou du travail en processus automatisé).

Voilà pourquoi on a cherché à modifier le salaire aux pièces dans deux directions :

- L'élargissement des bases de calcul du salaire variable d'un côté pour que les ouvriers tiennent compte d'autres éléments que la vitesse d'exécution dans l'accomplissement de leurs tâches.

- L'élargissement du cadre dans lequel il est calculé d'autre part, le salaire proportionnel devenant alors collectif.

2.2. PARTICIPATION A LA PRODUCTIVITE.

C'est la première des réponses qui ont été apportées aux inconvénients des salaires à la pièce : l'intéressement à la productivité a été réalisé dans le cadre de l'équipe de travail, ou de l'établissement, ou de l'entreprise : c'est donc une forme collective de rémunération.

D'autre part, on a cherché, dans les calculs de la participation à la productivité, à trouver une base la plus large possible qui tienne compte de tous les éléments sur lesquels les salariés pouvaient avoir une action directe. Les différentes méthodes de calcul se rattachent à deux types :

- L'intéressement à la productivité du travail : ces formules sont un simple élargissement à l'échelon collectif des salaires individuels à prime stimulante ; la productivité ainsi conçue est celle qui se mesure par rapport au seul facteur travail ; elle se définit comme le quotient de la quantité produite par le nombre d'heures de travail effectuées.
- L'intéressement à la productivité globale : la production est rapportée à la totalité ou à une partie plus ou moins importante des coûts de production, ceux surtout sur lesquels les travailleurs peuvent avoir une influence ; ces divers éléments sont exprimés en valeur et l'on calcule le gain de productivité en soustrayant les dépenses d'une année de celles de l'année de référence, soit de celles qui ont été prévues en début d'exercice.

Les primes collectives à la productivité ont en général de bons résultats : les travailleurs acceptent plus facilement les changements techniques ou même cherchent à améliorer l'outillage et son utilisation, l'organisation des postes de travail, etc... ; de plus, la cohésion et la solidarité entre les travailleurs sont renforcées à cause du mode collectif de calcul ; enfin, les travailleurs prennent une conscience plus nette des objectifs de l'entreprise.

C'est un mode de rémunération qui, combiné avec un salaire de base fixe, est assez répandu dans les entreprises.

Cependant, pour l'entreprise, la productivité n'est pas une fin en soi, mais un des moyens importants au service de la rentabilité. "Intéresser les travailleurs à la productivité, ce n'est les associer que partiellement aux intérêts de l'entreprise. L'optimum reste différent pour eux et pour elle" (112).

L'aboutissement logique a été de dire que, puisque le but de l'entreprise était de faire des profits, si l'on introduit une liaison entre le niveau des salaires et le niveau de bénéfices réalisés, les travailleurs seront amenés à rechercher un but identique à celui de l'entreprise (113).

2.3. LA PARTICIPATION AUX BÉNÉFICES.

Elle peut être définie comme l'attribution à tout le personnel, selon des règles de partage constantes d'une part constante des bénéfices de l'entreprise (114).

Ici aussi, les modalités de calcul sont très différentes il y a d'abord la question du montant qui va être réparti, ensuite celle du mode de répartition entre les travailleurs de ce montant.

Pour le calcul du montant, on a pris soit un pourcentage plus ou moins arbitraire, soit une clé de répartition basée sur les rapports entre les montants du capital et des salaires, ou les montants des intérêts du capital et les salaires, etc...

En ce qui concerne le mode de répartition entre les travailleurs, on établit en général un rapport entre le salaire perçu et le pourcentage des bénéfices à recevoir. Ainsi, aux U.S.A., on distingue trois types de participation aux bénéfices (profit sharing plans) :

- les "cash plans" : consistant en un pourcentage des profits qui vient périodiquement s'ajouter aux salaires,
- les "wage dividends" : on donne aux travailleurs un supplément à leur salaire représentant par rapport à celui-ci un pourcentage qui est lié au taux des dividendes distribués,
- les "trusts plans": les bénéfices dus aux travailleurs sont remis à un "trust", ici simplement un fonds spécial, et peuvent être distribués plus tard aux travailleurs, à l'occasion de circonstances exceptionnelles (115).

La participation aux bénéfices connut un essor en Europe aux environs de 1850, puis de 1890, après quoi le mouvement connut une régression notable. Frélichoux, en 1923, écrivait déjà : (116) "il est peu vraisemblable qu'une institution d'un rayonnement aussi faible soit capable de devenir un mode normal de rémunération, à moins qu'elle ne se transforme dans son principe même et ne devienne une forme d'association." Depuis lors son importance a - du moins en Europe - encore diminué.

Pour expliquer les raisons de cet échec, on fait en géné-

ral appel (117) à deux séries de raisons :

- d'abord, une réticence à introduire un tel système de la part des employeurs : en effet, la participation aux bénéfices implique le sacrifice d'une partie du profit ; pour être efficace, le sacrifice doit même être important (118).

Et, en contrepartie, les avantages qu'elle peut procurer sont tout à fait incertains, comme nous allons le voir. D'autre part, les employeurs font à l'encontre de la participation aux bénéfices une objection de principe : il n'est ni juste ni logique, disent-ils, de participer aux bénéfices sans participer aux pertes.

Les employeurs ont encore objecté que la participation aux bénéfices entraînerait la divulgation des comptes et des bilans. Cette objection a été en grande partie rendue caduque depuis la constitution des conseils d'entreprise à qui les employeurs doivent communiquer les comptes.

Enfin, les employeurs préfèrent soit un intéressement à la productivité, soit des gratifications qui sont fixées plus librement et sont plus sélectives.

- du côté des travailleurs, d'autre part, diverses réticences et oppositions se sont manifestées à l'encontre du système : dans la formation du profit interviennent des éléments sur lesquels les travailleurs n'ont aucune emprise ; la conséquence est qu'ils encaisseront le montant de la participation sans se demander activement comment l'augmenter et qu'ils préféreront faire pression pour augmenter leurs salaires directs. De plus, souvent, l'introduction d'un système de participation aux bénéfices n'a été en fait que l'introduc-

tion d'un autre mode de calcul du salaire : le salaire global n'augmentait à cette occasion que peu ou pas du tout. La part des bénéfices octroyés a été la plupart du temps faible (119).

La pratique de l'autofinancement réduit aussi le montant à distribuer.

Enfin, beaucoup d'objections syndicales tiennent dans le fait que les travailleurs refusent un système qui veut leur faire adopter des objectifs - la recherche du profit maximum - d'un système qu'ils combattent violemment d'autre part.

Cet ensemble de raisons a donc conduit à un échec de la participation aux bénéfices considérée comme salaire stimulant.

3. L'ACTIONNAIRE OUVRIER : UNE TENTATIVE DE CONFUSION ===== DE ROLES. =====

Pour donner aux travailleurs à la fois le droit de diriger l'entreprise - ou de la co-diriger - et celui de participer aux profits, on a tenté à plusieurs reprises de favoriser l'acquisition d'actions par les travailleurs, individuellement, collectivement ou par l'intermédiaire de leurs syndicats.

3.1. L'ACTIONNARIAT OUVRIER INDIVIDUEL.

Celui-ci a surtout été expérimenté aux U.S.A. ("every man a capitalist"), notamment pendant la période de prospérité de

1923 à 1929 et dans les dernières années. Il consiste à encourager l'achat par les travailleurs d'actions du type ordinaire.

Plusieurs méthodes ont été employées (120) :

- La distribution gratuite d'actions par les entreprises, grâce à un rachat préalable de celles-ci au moyen d'un prélèvement sur les bénéfices ou lors des augmentations de capital par incorporation des réserves.
- L'encouragement à l'achat grâce à l'ouverture de crédits spéciaux ou à des rabais consentis sur le prix des actions.
- Parfois, même, des pressions : l'avancement ou la promotion étant par exemple subordonnés à la possession d'actions par le candidat.

L'espoir était évidemment que le travailleur devenu actionnaire se sente sociétaire et membre à part entière de l'entreprise et qu'il adopte, en conséquence, une attitude plus coopérative et moins revendicative.

Cette tentative a été un échec : presque toujours, la part détenue par les travailleurs dans le capital de la firme a été négligeable. De plus, les administrateurs représentaient souvent les travailleurs aux assemblées d'actionnaires.

Enfin, le krach de Wall-Street qui fit perdre aux actions les 4/5 de leur valeur ruina les travailleurs et la confiance que ceux-ci avaient dans le système. Ce n'est donc pas sous cette forme que l'on pourra réintégrer les travailleurs dans l'entreprise.

3.2. L'ACTIONNARIAT OUVRIER COLLECTIF.

C'est la loi française de 1917 qui a introduit cette modalité : une décision de l'assemblée générale des actionnaires peut décider de transformer la société en "société à participation ouvrière", ce qui entraîne la création d' "actions de travail", non représentatives d'une part du capital, détenues collectivement par les travailleurs et donnant des droits identiques à ceux des actions ordinaires.

En fait, cette loi - théoriquement toujours d'application en France - est complètement tombée en désuétude : ni les employeurs qui perdaient de l'argent et des pouvoirs sans contrepartie, ni les travailleurs qui préféreraient des gratifications et des primes pour des raisons fiscales, ne désiraient se ranger sous cette loi (121).

3.3. L'ACTIONNARIAT OUVRIER SYNDICAL.

Nous avons déjà rencontré la question (122) en signalant que : "si le fait que le mouvement syndical possède un certain nombre d'entreprises représente un élément de participation au pouvoir économique à l'échelon national, il ne constitue pas par lui-même une garantie que les travailleurs employés dans ces entreprises auront un droit de participation à la gestion ou aux résultats.

3.4. CONCLUSION.

Il est donc utopique de croire que le fait de rendre actionnaires les travailleurs résoudra les problèmes de l'aliénation des travailleurs en leur faisant adopter un comportement de capitalistes : les travailleurs ne sont pas convaincus que ce système soit

le bon et, s'ils désirent épargner, c'est souvent en dehors de l'entreprise qu'ils le feront.

Les échecs de ces solutions ont bien montré qu'un travailleur-actionnaire reste avant tout un travailleur. Si l'on est conscient d'un problème humain dans l'entreprise, c'est donc par d'autres voies qu'il faudra le résoudre.

4. REPARTITION DES FRUITS DE L'ACTIVITE DE L'ENTREPRISE ET PARTICIPATION A L'AUTOFINANCEMENT.

=====

"Le système capitaliste repose sur une dichotomie entre les apporteurs de travail que le salaire suffit à rémunérer et les apporteurs de capitaux qui doivent être rémunérés non seulement pour l'attente qu'ils supportent (par l'intérêt) mais aussi pour la participation des risques qu'ils supportent avec les dirigeants en détenant la propriété de l'affaire... Le profit restant est, pour une petite partie, distribué aux dirigeants eux-mêmes et, pour la plus grande part, accumulé dans une réserve qui grossit les droits des propriétaires et renforce la capacité d'autofinancement" (123).

Nous avons vu que la réalité de l'entreprise s'est beaucoup modifiée : en conséquence de quoi, l'on considère davantage l'entreprise comme une communauté d'intérêts entre les travailleurs, la Société et les apporteurs de capitaux. De plus, l'accroissement de la dimension des entreprises a fait naître l'idée d'une "communauté de risques" : la conception actuelle veut que ce ne soient plus uniquement les apporteurs de capitaux qui supportent le risque d'entreprise, mais également les travailleurs et la collectivité. Enfin,

la théorie économique commence aussi à s'évader du mythe du seul profit d'essence purement aléatoire que l'école classique a popularisé en se fondant sur une hypothèse de travail qui ne reflète pas la concurrence réelle : la concurrence pure et parfaite.

Nous avons vu l'importance pour l'entreprise dans le cadre d'une concurrence technologique de disposer de surplus importants pour assurer le progrès par la recherche et le développement.

Les "logiciens de l'économie d'entreprise" ont tiré de tout cela le raisonnement suivant : puisque l'on considère l'entreprise comme une communauté au point de vue de la conception, de la décision, de l'exécution et du risque, il est normal de la considérer aussi comme une communauté dans la répartition et l'on insiste particulièrement sur la répartition des droits sur l'autofinancement.

Quelles sont les positions en présence ?

- Du côté des apporteurs de capitaux existe la volonté de garder les choses en l'état sur ce point : ils ont appris la valeur d'une consultation régulière du personnel, entre autres sur les questions des rémunérations, mais ils désirent cependant continuer à séparer radicalement les rémunérations des travailleurs négociées de façon continue et les rémunérations des capitaux qui comprennent entre autres les droits sur l'autofinancement qui est selon eux un dividende différé.
- Du côté des travailleurs, l'on insiste sur les droits des travailleurs à la gestion et sur la nécessité de répartir les fruits de l'activité de l'entreprise plus en faveur des travailleurs ; on ne méconnaît pas d'autre part l'importance de l'autofinancement. Mais, pour eux, le salaire doit rester la base du revenu des travailleurs et il doit continuer dans

une première phase à être négocié conflictuellement avec la direction par leurs représentants : ils désirent assez peu voir une partie importante de leurs revenus varier avec les surplus réalisés par l'entreprise car ils préfèrent la sécurité d'un revenu fixe. S'ils prévoient un droit des travailleurs sur l'autofinancement, c'est de façon collective qu'ils la voient et en respectent de plus la liberté d'épargner ou de réaliser ses droits.

- C'est du côté des "intellectuels", des hommes non engagés dans les entreprises d'un côté ou de l'autre que l'on souligne le plus l'importance d'une redéfinition des parts de chacun et la nécessité de l'accession des salariés au rang d'actionnaires - libres ou contraints - en leur réservant des droits sur l'autofinancement.

Cette idée ne suscite donc un véritable intérêt que chez les gens extérieurs à l'entreprise. Et c'est dans cette ligne que l'on doit ranger les propositions et lois françaises qui ont vu le jour depuis la dernière guerre sous l'impulsion du gaullisme (124).

Il est d'ailleurs un fait que, hors de France, cette question d'une nouvelle répartition des fruits de l'expansion est beaucoup moins controversée : les travailleurs et leurs représentants politiques et syndicaux insistent beaucoup plus sur la reconnaissance de droits des travailleurs sur la gestion, ce qui les mettra en position de force pour assurer une meilleure répartition à leurs yeux des résultats, plutôt que d'édicter à priori par la loi des règles de répartition.

Nous examinerons plus en détail la situation française et l'intéressement dans l'annexe 6. Notons ici la conclusion quasi unanime des observateurs : ces lois ne satisfont personne et ne

résolvent aucun des problèmes qu'elles cherchaient à résoudre.

5. CONCLUSION.

=====

Ce chapitre qui traitait des rapports entre les rémunérations des travailleurs et la participation dans l'entreprise s'articulait sur trois points principaux.:

- le premier s'occupait de voir l'importance de la participation aux bénéfices en tant que salaire stimulant : beaucoup avaient en effet considéré que, puisque le but de l'entreprise était le profit, distribuer une partie de celui-ci serait susceptible d'inciter les travailleurs à tout faire pour rendre ce profit maximal. Nous avons noté l'échec à peu près total qu'ont rencontré les expériences qui ont été menées dans cette ligne et avons tenté d'en expliquer les raisons ; en fait, tant les travailleurs que les employeurs y sont opposés.
- le second point s'occupait des tentatives de résoudre les problèmes humains dans l'entreprise en diffusant chez les travailleurs la propriété d'actions. L'on avait cru que rendre actionnaires les travailleurs entraîneraient ceux-ci à adopter des comportements de propriétaires plutôt que de travailleurs. Nous avons aussi constaté l'échec de ces expériences basées sur une confusion de deux rôles séparés.
- le troisième enfin visait à voir dans quelle mesure une remise en cause de l'importance et de la place à accorder à chacun des groupes qui sont dans l'entreprise devrait entraîner une modification de la répartition des fruits de l'activité.

té des entreprises et de leur expansion. C'est un problème souvent posé par les français dans l'après-guerre. Nous avons cependant constaté qu'il était plus normal de considérer d'abord le réexamen de la répartition des pouvoirs dans l'entreprise, la répartition des fruits étant alors le résultat d'une négociation entre parties.

C'est également la conclusion générale que l'on peut tirer de ce chapitre : la répartition est un problème lié comme conséquent à celui de la direction et non le contraire. Beaucoup ont souligné qu'une modification de la répartition qui introduirait une liaison entre les revenus des travailleurs et les résultats de l'entreprise amènerait ceux-là à se préoccuper davantage du fonctionnement et de l'expansion de celle-ci. En fait, comme nous l'avons noté, ce raisonnement ne s'est jusqu'à présent jamais vérifié, quelle que soit la forme sous laquelle le problème ait été posé : participation aux bénéfices, actionnariat ouvrier et participation à l'autofinancement. En conséquence, nous pouvons dorénavant ne plus considérer la répartition que comme l'accessoire de la direction.

+
+ + +
+

CHAPITRE V :

C O N C L U S I O N .

::::~::

1. RAPPEL DES NOTIONS EXPOSEES.

=====

Cette partie se voulait un exposé général de ce qu'on entendait par "participation des travailleurs dans l'entreprise" en insistant davantage sur la participation des travailleurs aux décisions que divers auteurs ont appelé à tort, nous semble-t-il, "cogestion".

Dans le chapitre introductif, nous avons décrit l'analyse à laquelle nous allons nous livrer pour pouvoir ensuite esquisser une définition ; nous avons défini la participation des travailleurs comme étant tout procédé susceptible de permettre aux travailleurs d'influencer et de modifier les décisions patronales. Nous avons distingué à l'intérieur de la participation :

- le management participatif ou participation fonctionnelle,
- la participation à la direction,
- la participation aux résultats.

La première ayant été analysée dans notre première partie (125), nous avons analysé la seconde dans les chapitre 1,2, 3 et la

troisième dans le chapitre 4.

Dans le chapitre I, nous avons étudié les divers groupes susceptibles de participer à la direction et nous avons distingué :

- les actionnaires et leurs représentants qui sont les seuls qui, dans notre système, forment l'entreprise.
- la direction et les cadres qui ont, peu à peu, pris de l'indépendance vis-à-vis des premiers ; leur importance est grande pour l'entreprise et sa réussite ; aussi, a-t-on été obligé de rencontrer dans une large mesure leurs revendications qui s'expriment le plus souvent en termes de participation fonctionnelle.
- les travailleurs, qui sont liés à l'entreprise uniquement par un contrat de louage de services ; cela implique que préalablement à toute participation, leurs représentants au moins disposent d'une certaine autonomie et de garanties contre les mesures qui peuvent être prises contre eux par la direction.

Pour la représentation des travailleurs, si le syndicat est le moyen privilégié de promotion de leurs intérêts, nous avons vu qu'il n'était pas le seul : divers comités élus représentent également les travailleurs, ce qui pose des problèmes de relations entre syndicats et conseils.

- les autres groupes qui, à la différence des trois premiers, ne sont pas représentés dans les conseils actuellement existants dans les entreprises privées ; parmi ceux-ci, l'Etat a une grande importance à cause de la multiplicité de ses interventions qui tantôt sont négociées et tantôt imposées.

Dans le second chapitre, ce sont les domaines de la participation qui ont retenu notre intérêt : aussi, après avoir analysé la direction et ses tâches spécifiques, puis les grandes fonctions de l'entreprise, nous avons proposé comme schéma d'analyse de la participation des travailleurs aux décisions :

- l'organisation générale,
- les questions économiques,
- les questions de personnel qui comprennent :
 - l'emploi et la "politique" du personnel,
 - les rémunérations et conditions de travail,
 - les activités socio-culturelles et de bien-être.

Bien sûr, c'est pour les questions de personnel que l'intérêt des travailleurs est le plus important et c'est là qu'ils ont obtenu le plus de pouvoirs de décision et de co-décision. Mais s'ils n'ont pas de pouvoirs dans les questions d'organisation générale, ce qu'ils pourront changer dans les domaines précités ne seront que des détails. C'est pourquoi, s'ils n'ont pas en général - hors le cas allemand - obtenu de pouvoirs de co-décision en ces domaines, c'est une de leurs revendications importantes.

Le troisième chapitre nous a permis d'analyser les divers mécanismes de participation des travailleurs à la décision depuis l'autogestion (comme en Yougoslavie) jusqu'aux négociations paritaires (comme aux Etats-Unis) en passant par les coopératives, la cogestion (cf. l'exemple allemand), le système des comités d'entreprises (dans de nombreux pays européens).

Enfin, dans le quatrième chapitre, nous avons analysé le "côté matériel des choses", les rémunérations, la propriété des apports matériels, la distribution des surplus créés par l'entreprise.

Nous avons noté l'échec de la participation des travailleurs aux bénéfices comme salaire stimulant ; de même l'échec des tentatives d'actionnariat ouvrier qui vise à une confusion des rôles d'actionnaire et de travailleur ; enfin, qu'une répartition "juste et équitable" des surplus est mieux assurée en donnant un pouvoir de décision aux travailleurs qu'en tentant d'édicter - comme le fait la législation française actuelle sur l'intéressement - des règles de partage dans l'absolu.

2. QUE PEUT-ON EN TIRER ?

=====

De cette analyse, nous pouvons tirer plusieurs conclusions que nous pouvons ranger sous trois rubriques :

- la participation est un mécanisme délicat à instaurer,
- elle pose des problèmes supplémentaires à l'entreprise,
- elle est en fait peu désirée comme telle par les parties concernées.

2.1. C'EST UN MECANISME DELICAT A INSTAURER.

La participation des travailleurs a comme buts principaux de réintégrer les travailleurs dans l'entreprise, en supprimant leurs aliénations, ce qui à son tour doit avoir des conséquences sur l'adaptabilité de l'entreprise et son rendement ; pour qu'elle remplisse effectivement ces buts, les écueils sont nombreux à éviter, rappelons-les brièvement :

- La participation de quelques représentants au niveau supérieur peut ne pas entraîner le sentiment et la conviction pour les travailleurs de participer effectivement à la prise de décisions, surtout si leurs représentants sont élus directement par les syndicats.
- Si les représentants des travailleurs sont en minorité au sein des conseils de co-décision, leur participation réelle sera la plupart du temps faible ou nulle ; ils peuvent alors avoir l'impression d'être les "otages de la direction", que leur participation est une "participation-bidon" et chercher à bloquer le fonctionnement du conseil.
- La participation des travailleurs aux décisions, pour être effective, doit être réalisée à tous les niveaux et non seulement au sommet (comme dans la cogestion) ou à un niveau intermédiaire (comme dans le système des conseils d'entreprise) ou enfin à la base (comme dans les systèmes appelés : concertation à la base). Elle aura intérêt à concerner directement le plus possible de travailleurs.

2.2. LA PARTICIPATION POSE DES PROBLEMES SUPPLEMENTAIRES A L'ENTREPRISE.

Du point précédent, l'on peut tirer que, pour être efficace, la participation doit être faite aux différents niveaux et que les représentants des travailleurs doivent être au moins à égalité de voix avec ceux du capital. Mais cela risque d'être très préjudiciable à la souplesse de l'entreprise, à sa capacité de s'adapter rapidement aux conditions changeantes du marché, et à son expansion ou son éventuelle reconversion.

En effet, la participation augmente les coûts de fonctionnement, mais surtout augmente les rigidités, rend la décision plus difficile et laborieuse à prendre et introduit un équilibre instable entre deux blocs dont les intérêts divergent souvent ; ainsi, certaines décisions peuvent être bloquées ad infinitum si l'un des groupes les jugent contraires à leurs intérêts. Et si, pour éviter cette situation préjudiciable à l'entreprise, l'on prévoit (comme dans le système allemand de cogestion) le recours à un tiers-arbitre (qu'on appelle là-bas le 11e homme), d'autres problèmes se poseront :

- cela conduit à lui confier les pleins pouvoirs dans tous les cas litigieux,
- il est difficile de trouver des arbitres vraiment neutres,
- pour être efficace, le système doit être étendu à tous les niveaux, ce qui conduit à alourdir encore davantage l'organigramme, augmentant par là les coûts et la rigidité,
- la participation des travailleurs ne sera pas complète si, comme c'est le cas en Allemagne, à cause de la procédure de nomination de ce tiers-arbitre, cet homme penche plus souvent pour les solutions préconisées par les représentants des actionnaires.

2.3. LA PARTICIPATION EST EN FAIT PEU DESIREE COMME TELLE PAR LES PARTIES CONCERNEES.

Du côté patronal, l'affaire est claire : ce n'est que forcés et contraints qu'ils abandonnent une partie de leurs pouvoirs ; car, disent-ils, lorsqu'on commence, quand s'arrête-t-on ? De plus, l'introduction de travailleurs dans des conseils de co-décision est un facteur générateur de coûts et de rigidités supplémentaires, ce

qui tendra à diminuer le profit et les chances de survie des entreprises et, par là, le revenu des actionnaires.

Du côté des cadres, l'on soutient que la direction ne se partage pas, mais qu'elle se délègue : il est impossible pour une entreprise de fonctionner correctement si la prise de chaque décision nécessite la réunion d'un comité paritaire et de longues discussions avant une éventuelle impasse.

Du côté des travailleurs enfin, l'on insiste sur le fait que bien souvent les compromis effectués entre les revendications des travailleurs et celles du patronat ont abouti à créer des situations où les travailleurs n'ont qu'un semblant de pouvoir, ou un pouvoir sur des questions trop limitées. De plus, plusieurs syndicats de travailleurs qui veulent changer radicalement la société désirent de servir des conseils de codécision non pour gérer les entreprises ou influencer les décisions dans un sens favorable aux travailleurs, mais pour aider au changement de la société. Enfin, ils insistent sur le fait que rarement ils ont posé comme revendication celle de partager le pouvoir avec les représentants des actionnaires, mais qu'ils désirent un pouvoir absolu au niveau de l'entreprise et (ou) aux niveaux supérieurs.

2.4. CONCLUSION.

Tous ces éléments que nous venons de rappeler nous conduisent à croire que les mécanismes de participation instaurés ne résolvent pas la plupart du temps les problèmes des travailleurs, mais qu'ils aboutissent, au contraire, à poser des problèmes supplémentaires pour tous ; comme, de plus, le système est délicat à instaurer et n'est souvent désiré par personne, c'est d'un autre

côté que nous devons nous tourner pour chercher des moyens de résoudre (ou de diminuer) les problèmes causés aux travailleurs par la répartition actuelle des pouvoirs dans l'entreprise.

* * * * *
* * * * *
* * * * *
* * * * *

3ème partie :

LE CONTROLE DANS L'ENTREPRISE .
= = = = =

CHAPITRE I. :

DEFINITION - EXAMEN GENERAL DE LA NOTION DE CONTROLE.

::

1. INTRODUCTION.

=====

Les raisons de cette partie sont claires :

1. Dans la même famille de revendications que celles concernant la participation des travailleurs aux décisions, on trouve celle de contrôle ouvrier. Du côté des travailleurs et de leurs syndicats, on préfère même nettement cette notion à celle-là.
2. Les managers en général et les experts en organisation en particulier insistent beaucoup sur l'importance du contrôle pour l'entreprise, comment et pourquoi doit-il être fait. Ce qu'ils laissent davantage dans l'ombre est le : "par qui doit-il être fait ?" A priori, rien n'empêche qu'il puisse l'être par les représentants des travailleurs, conjointement ou seuls.
3. Enfin, l'analyse de la participation nous mène à une impasse : il existe des systèmes variés de participation. Choisir l'un de préférence à l'autre ne semble pas être un choix qui regarde exclusivement la politique. Mais, dans ce que nous avons vu, rien ne permet à l'économiste de juger. Au contraire. La nécessité d'une adaptation rapide au changement, que nous avons soulignée dans notre première partie, impose des décisions rapides, souvent l'oeuvre d'un homme ou d'une petite équipe. Les dosages savants

d'influence que requiert souvent la participation vont à l'encontre de ce principe. Pour un économiste, l'unité de direction apparaît donc comme utile et efficace dans la recherche du progrès. En conséquence, les systèmes de participation seraient à rejeter parce qu'ils constituent un frein à la créativité de l'entreprise.

Nous croyons pouvoir sortir de cette impasse grâce à une notion du contrôle correctement définie et appliquée, replacée dans un cadre correct.

Ce chapitre préliminaire nous fournira un cadre général de référence : du contrôle, on en parle, on en parle même beaucoup. Nous examinerons trois domaines dans lesquels l'on parle plus précisément du contrôle :

- le premier sera celui des dictionnaires et encyclopédies : c'est là en effet que l'on s'attend à trouver une définition générale du contrôle ;
- le second sera celui du "contrôle ouvrier". Beaucoup d'auteurs ont employé ce terme ; que veulent-ils signifier par là ? ;
- le troisième sera celui de la gestion de l'entreprise : les doctrines modernes de management insistent beaucoup sur le contrôle de gestion. Qu'est-ce que ce contrôle de gestion, comment s'applique-t-il ? Voilà deux des questions qui se posent fréquemment à son sujet.

Après ce survol de trois domaines importants pour cerner une notion de contrôle, nous tenterons de donner une synthèse de ces points de vue. Nous en tirerons les deux notes principales que

recouvre le terme (celle de vérification et celle de maîtrise) et exposerons leurs interrelations.

2. DEFINITION FRANCAISE DU CONTROLE.

=====

En France, l'idée de base est celle de vérification : l'origine du mot est d'ailleurs "contre - rôle" ou "registre tenu en partie double" (1).

Le contrôle est donc synonyme de vérification, d'inspection. Ainsi, l'on contrôle une comptabilité ou une caisse, on contrôle des billets de chemin de fer ou des pièces d'identité. De là sont venus des sens dérivés, incluant tous l'idée de vérification, de chose vérifiée, d'ensemble de vérificateurs.

L'idée du contrôle - vérification est ancienne en français : elle date du XVe siècle (2). Et ce n'est qu'au XXe siècle que s'est développée une acception différente, dérivée de l'anglais "control" : c'est la notion du contrôle-maîtrise. Ainsi, l'on a (ou l'on perd) le contrôle de soi-même, un holding contrôle des sociétés, les sociétés américaines contrôlent dans une large mesure l'économie belge. C'est donc ici d'une capacité d'imposer sa volonté, d'une supériorité, d'une maîtrise qu'il s'agit.

Cette double origine explique la confusion dans les termes, car on emploie maintenant indifféremment le mot de contrôle pour signifier une vérification ou une maîtrise. Ainsi, on dira d'un holding qu'il contrôle une société aussi bien quand il en vérifie les comptes que lorsqu'il exerce sa maîtrise sur elle.

3. LE CONTROLE OUVRIER.

=====

3.1. LE CONTROLE OUVRIER EST UNE IDEE ANCIENNE DU MOUVEMENT OUVRIER :

"Elle est aussi vieille que le mouvement socialiste... On la trouve dans les programmes syndicaux de la plupart des pays à des époques différentes. Elle est loin d'avoir disparu des discussions, des congrès et des tribunes" (3).

Elle comporte une double idée, reflet de l'ambiguïté du terme en français (4). Dans le langage courant, contrôle est synonyme de droit de regard ; le terme implique une idée de surveillance. Dans ce sens, le contrôle ouvrier consistera pour les travailleurs dans une prise de connaissance de certaines situations, un examen de certains faits connus jusqu'alors du seul patron.

Mais en anglais, le mot "control" veut dire "gestion, gouvernement". L'usage s'en est répandu dans le français ; dans ce sens, contrôle ouvrier est synonyme de gestion ouvrière.

Henri de Man (1921) a pris une position médiane : "le contrôle ouvrier consiste à réaliser dans le domaine de la production, de la gestion, les principes fondamentaux de la démocratie : gouvernement avec consentement des gouvernés, droit de tous à savoir comment agit ce gouvernement, à collaborer à l'établissement de ses règles et à surveiller son action. Il s'agit donc de remplacer l'autorité absolue du patron par l'autorité collective de tous ceux qui prennent part à la production. On pourra donc parler de contrôle dès qu'il y a intervention permanente des travailleurs dans la gestion intérieure des entreprises, dès que le patron abandonne aux travailleurs ou à leurs délégués une parcelle de son autorité" (5).

3.2. POINT DIGNE DE REMARQUE :

"La thèse du contrôle ouvrier est accueillie aussi bien par ceux, militants socialistes ou syndicalistes, qui placent délibérément leur action dans le cadre économique actuel, que par ceux qui pensent qu'il ne s'agit pas seulement de comprendre le monde mais aussi de le transformer et que, très vulgairement on appelle des révolutionnaires" (6).

3.21. Le contrôle ouvrier, dans l'entreprise capitaliste acceptée comme telle.

Il s'insère dans une stratégie d'extension et de consolidation des droits des syndicats : il fixera au mouvement des objectifs concrets, accessibles. Ainsi, si l'on prend l'exemple souvent cité du contrôle ouvrier sur les cadences de travail : "leur détermination, non plus unilatérale, mais contradictoire par la direction et le personnel, sera désignée comme un objectif qui modifie les conditions de travail, mais qui conduit aussi à une limitation du pouvoir capitaliste" (7).

Dans ce cas, la différence avec la cogestion telle que nous l'avons définie est que le contrôle ouvrier refuse toute responsabilité des syndicats ou des conseils élus : il est donc un droit éventuel de veto pur et simple (8).

Par conséquent, ce droit de veto ne peut avoir un domaine trop étendu, sous peine de paralyser la gestion de la firme (9).

3.22. Le contrôle ouvrier est également un très ancien mot d'ordre révolutionnaire :

Mais il n'est alors qu'un mot d'ordre de transition : "aucune illusion ne doit en effet être entretenue sur l'acceptation d'un contrôle effectif par la direction capitaliste ; le contrôle est fait pour conduire à la main-mise complète sur l'entreprise elle-même par un conseil ouvrier. L'influence du mot d'ordre a été telle qu'elle explique par exemple les occupations actives d'usines au cours des grèves (10). Néanmoins, cette prise progressive du pouvoir par les conseils ouvriers est souvent qualifiée d'utopique, parce que, dans les cas d'occupation active, l'Etat traditionnel (celui du régime critiqué par les grévistes) reste en place, et que la maîtrise des instruments de travail ne modifie pas directement les relations interentreprises ainsi que les mécanismes financiers. Voilà pourquoi le contrôle ouvrier dans ce cadre doit faire partie d'une stratégie globale du mouvement ouvrier révolutionnaire" (11).

3.3. LE PROBLEME CENTRAL.

Chez ceux qui ont analysé le contrôle ouvrier, le point qui semble central, décisif, le problème toujours soulevé, est toujours le même : c'est le secret commercial, le secret bancaire. D'un côté, les travailleurs sont en général ignorants des mécanismes économiques et financiers. D'un autre côté, et plus fondamentalement, l'existence même de l'entreprise privée suppose le secret commercial. Révéler cela aux travailleurs - comme aux actionnaires ou à quiconque d'ailleurs - empêcherait le jeu de la concurrence, particulièrement de la concurrence par innovations.

3.4. QU'EN EST-IL ACTUELLEMENT DU CONTROLE OUVRIER ?

Loin d'avoir perdu de sa force et de son impact, l'idée reste mobilisatrice aujourd'hui : ainsi, en Belgique, les deux grands syndicats en ont fait une de leurs revendications fondamentales (12).

C'est même selon plusieurs auteurs la seule alternative offerte au mouvement ouvrier, "le seul moyen de mordre sur le réel s'il ne veut pas sombrer dans une attitude soit de refus hautain et inefficace du système, soit de praticisme revendicatif sans perspective" (13).

En effet, les travailleurs se rendent compte de ce que ces deux dernières stratégies syndicales laissent l'une et l'autre les mains libres à la direction, et qu'elles sont incapables d'influencer les décisions dans un sens qui leur est favorable : pour ne pas être placé devant des faits accomplis, le syndicat n'a pas d'autre choix que de s'intéresser à la gestion, de faire des contre-propositions, de contester certaines décisions.

En conclusion, il ne s'agit plus de savoir si l'on accepte ou non la gestion et le système capitaliste : la surveillance de plus en plus étroite de la politique de la firme à travers toutes les conséquences de cette politique, c'est le seul moyen pour les syndicats non d'accepter la direction, mais de "l'obliger à aller là où les travailleurs veulent qu'elle aille" (14).

Cela implique évidemment des compromis incessants, des transactions. Mais, de compromis en compromis, le point de vue du travail s'étend à des zones nouvelles : "le contrôle ouvrier n'est donc pas plus une doctrine qu'un droit, qu'une loi ou une convention reconnaîtrait aux travailleurs, c'est l'action même des travailleurs dans sa dynamique historique" (15).

C'est ainsi que l'on peut relier aisément les expériences et mécanismes de la participation des travailleurs aux décisions qui ont fait l'objet de la seconde partie, à la notion de contrôle ouvrier que nous venons d'analyser, puisqu'il s'agit d'une même réalité vue sous deux aspects différents mais complémentaires : il s'agit toujours de la capacité de décision des travailleurs, vue sous son aspect positif dans la participation aux décisions, et sous son aspect négatif - la limitation de l'arbitraire patronal - dans le contrôle ouvrier. Entendons-nous bien : c'est un aspect négatif à court terme, mais qui semble nécessaire pour des progrès ultérieurs de la gestion ouvrière.

4. LE CONTROLE DE GESTION.

=====

C'est une technique qui a pris beaucoup d'importance dans les dernières années : c'est un des apports principaux du management scientifique venu pour une bonne part d'Outre-Atlantique.

Partant des budgets qui sont des chiffrages en francs des objectifs et programmes, le contrôle de gestion - ou contrôle budgétaire - vise à mesurer les réalisations à l'aide des chiffres comptables, ce qui met en évidence des écarts de réalisations, afin de déclencher, le cas échéant, les actions correctives qui rétabliront l'équilibre entre budgets et réalisations (16).

Reprenons brièvement ces éléments.

4.1. LE BUDGET ET L'IMPORTANCE DU CHIFFRAGE EN MONNAIE.

"Comme les programmes, les budgets sont une méthode d'organisation prévisionnelle des moyens à mettre en oeuvre dans l'action. Ils sont même une version particulière des programmes, la version dans laquelle tous les éléments programmés sont traduits en monnaie" (17).

Diverses raisons ont concourru à donner à ce chiffrage en monnaie une importance primordiale. Contentons-nous ici de rappeler brièvement ce que chacun sait :

- l'étalon monétaire est unique : c'est la seule commune mesure entre les différentes choses qui entrent en action dans l'entreprise. Par là, c'est la seule manière d'avoir des résultats simples, synthétiques et donc facilement additionnables et comparables ;
- l'entreprise étant, dans notre système, destinée à faire des profits monétaires, le budget permettra de voir l'origine et les causes de ce profit ; ils permettent donc de faire le lien entre la valeur technique d'une entreprise et sa valeur économique, du point de vue de sa rentabilité et de sa trésorerie ;
- Partant de là, le contrôle budgétaire sera la méthode de contrôle la plus facile à réaliser et la seule à pouvoir s'appliquer indistinctement partout.

4.2. LES BUDGETS.

On distingue plusieurs catégories de budget ; sans entrer dans les détails, nous pouvons diviser les budgets en deux grandes catégories : les budgets d'ensemble et les budgets décentralisés.

Parmi les budgets d'ensemble, qui sont un outil de travail de la direction générale, nous pouvons distinguer : le compte d'exploitation prévisionnel, les disponibilités de trésorerie, le budget d'investissements, les bilans prévisionnels et les plans de financement à long terme.

Les budgets décentralisés par services permettent à ceux-ci de se comporter comme des entités autonomes et responsables ; ils obéissent aux mêmes règles que les budgets d'ensemble, ils peuvent être distingués de la même façon ; ils servent d'ailleurs à l'établissement des budgets d'ensemble.

4.3. LE CONTROLE DE GESTION.

Le contrôle dans ce cadre revêt, nous l'avons dit, un double aspect :

- une mesure des écarts entre, d'une part, budgets prévisionnels établis au début de la période et, d'autre part, les budgets réalisés, constatés à la fin de cette période;
- une analyse de ces écarts doit permettre d'envisager des actions correctrices : pour cela, les budgets et les écarts de réalisation auxquels ils donnent lieu devront être présentés par responsabilité (18) et ce, que ce soit au niveau d'ensemble ou à celui d'un service.

Il est à noter que "le contrôle d'un budget pour un domaine déterminé de responsabilité doit être essentiellement synthétique, par rapport aux objectifs majeurs de la responsabilité considérée ; le schéma idéal du contrôle semble devoir comporter :

- le contrôle du résultat global de synthèse, exprimant l'efficacité de l'ensemble ;
- et le contrôle de cinq ou six points-clés importants" (19).

Gélinier insiste aussi sur la dualité de la notion de contrôle : "le sens français traditionnel du contrôle se limite à la phase de mesure et de vérification, tandis que le contrôle au sens britannique et au sens de la gestion des entreprises n'est réalisé que par la coexistence des trois phases : objectifs, mesures de vérification et actions correctives, cette dernière phase ayant une importance décisive" (20).

5. CONCLUSION.

=====

L'usage du terme de contrôle était au départ réservé à la vérification, à l'inspection. Sous l'influence de l'anglais, et surtout dans le domaine économique, le terme de contrôle a été employé également pour indiquer une maîtrise dans un sens actif.

Les interrelations entre ces deux notions sont claires : la maîtrise est le fait de pouvoir influencer une personne ou un phénomène dans un sens favorable à ses intérêts (21). Afin de pouvoir exercer celle-ci au mieux, au cours du temps, il faut pouvoir mesurer la différence entre ses désirs et ses ordres d'un côté et la réalité d'autre part, afin qu'une plus grande adéquation s'instaure entre ces deux termes. Notons à ce sujet qu'il n'est pas nécessaire de maîtriser tous les éléments d'une situation pour obtenir des résultats favorables et désirés : si de nombreux éléments échappent à l'action d'un individu, celui-ci doit agir avec assez de force et

d'adresse sur les facteurs qui sont à sa portée pour compenser l'action des facteurs indépendants.

D'un autre côté, la vérification n'est possible et n'a de sens que si la personne qui l'exerce est dans une position de maîtrise, c'est-à-dire si la personne veut obtenir certains résultats en agissant sur les hommes ou la nature.

En résumé donc, si la notion de contrôle est double (contrôle - vérification et contrôle - maîtrise), cette dualité recouvre une seule notion synthétique : l'exercice d'une maîtrise efficace dans le temps, puisque celle-ci suppose une capacité d'influencer d'une part, et une vérification des actions passées d'autre part, afin que cette capacité se traduise dans les faits et ne reste pas virtuelle.

Dans cette définition, nous trouvons des imprécisions, des zones peu claires, des mots mal explicités, des interrelations confuses.

Débrouiller et clarifier tout, cela sera le but des chapitres ultérieurs :

- dans un premier chapitre, nous tâcherons de donner une définition opératoire du contrôle, intégrée dans un schéma de la prise de décisions ;
- le second chapitre sera l'application de ces données à l'entreprise, afin que nous puissions répondre à la question : "qui contrôle quoi dans l'entreprise" ;
- dans le troisième chapitre, nous analyserons les rapports qui se nouent du point de vue du contrôle entre l'entreprise

et trois groupes importants : l'Etat, les syndicats, les autres entreprises ;

- enfin, dans le quatrième chapitre, nous nous pencherons sur les rapports étroits qui existent entre information et contrôle.

+
+ + +
+

CHAPITRE II. :

L E C O N T R O L E .

::::::::::

I. INTRODUCTION.

=====

La notion - ou plutôt les notions - de contrôle que nous avons rencontrée dans le premier chapitre est une notion assez vague, multiforme, qui se prête peu à l'analyse. Nous en avons toutefois retenu deux idées principales :

- l'idée de vérification, d'inspection, de comparaison et ce, principalement au moyen des comptes de l'entreprise ;
- l'idée de maîtrise, de possession active.

Nous avons noté que ces deux idées étaient complémentaires : pour pouvoir vérifier, il faut être maître ; d'autre part, pour assurer une maîtrise efficace, il faut vérifier.

Ce chapitre aura pour but de dépasser ces notions générales. Pour ce faire, nous proposerons un schéma de raisonnement, que nous appellerons "schéma BODER". Son nom vient uniquement de la séquence que nous décrivons : Besoins, Objectifs, Décisions, Exécutions, Résultats. C'est grâce à ce schéma que nous pourrons donner une analyse plus complète et, nous osons le croire, plus pertinente du contrôle dans l'entreprise.

2. LE SCHEMA BODER ET SON CONTROLE CHEZ LES INDIVIDUS.

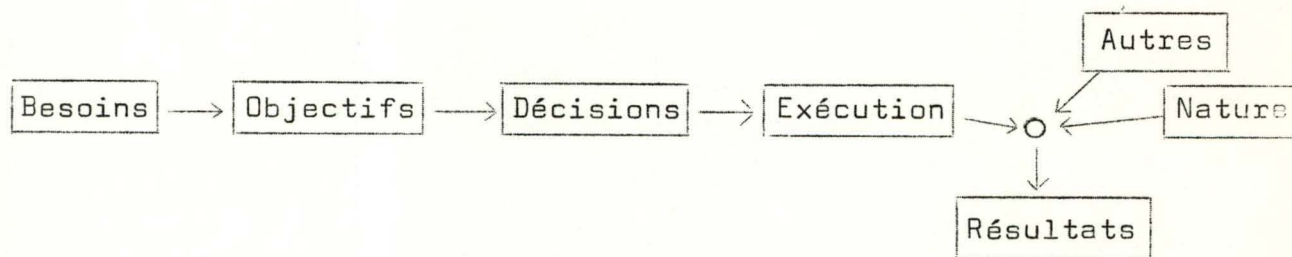
=====

Pour la clarté de l'exposé, nous expliquerons d'abord ce qu'est ce schéma chez les individus, avec la notion de contrôle y associée, avant de voir ce qu'il est dans les groupes, ce qui est la seule partie qui nous intéresse vraiment.

2.1. LE SCHEMA BODER DES INDIVIDUS.

2.11. On peut définir pour tous les individus une séquence.

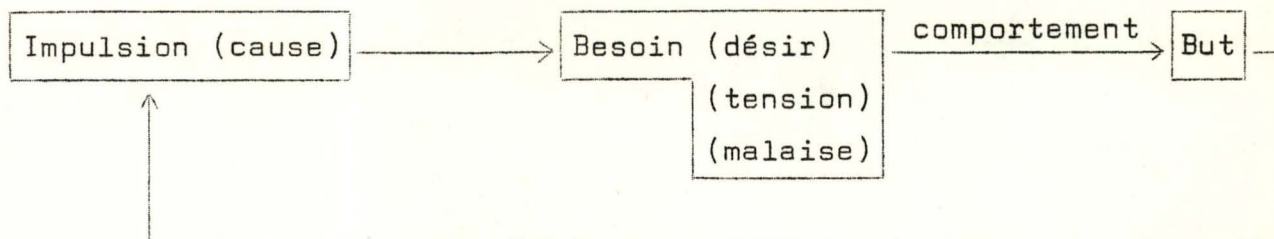
Besoins → Objectifs → Décisions → Exécution, qui, combinée avec la séquence des autres individus et la "Nature", produits des résultats.



2.12. Justification.

On peut trouver des justifications - et des expositions complémentaires de ce schéma - chez :

- des psycho-sociologues : nous nous référons ici plus particulièrement à H.J. Leavitt qui, comme prémices à sa théorie du comportement, donne le schéma suivant (22) :



Ici, le comportement apparaît comme un effort pour éliminer les tensions en cherchant à atteindre des buts dont la réalisation neutralise les causes de tension.

- des économistes et experts en organisation : Gélinaier et les protagonistes du "management participatif" (23) ont maintes fois présenté la séquence : Objectifs - Décisions - Exécution, en insistant eux davantage sur la méthode de fixation des objectifs qui doit être faite en collaboration avec tous.

2.13. Définition des termes.

La "Nature" : est cet ensemble d'éléments susceptibles de modifier les résultats et qui ne dépendent pas de l'intervention humaine (cf. la théorie de la décision). Ainsi, l'exemple ultra-classique : les conditions atmosphériques pour un agriculteur.

Les "Besoins" : sont cet ensemble d'états ou de choses désirées par l'individu (24).

Les "Objectifs" : un ensemble de résultats désirés ex-ante, parce que jugés par l'individu susceptibles d'apaiser un besoin.

Les "Décisions" : le projet d'un ensemble d'actions à mettre en oeuvre, que l'individu juge apte à entraîner la réalisation de l'objectif.

L'"Exécution" : l'action de l'homme sur les choses ou les autres hommes.

Les "Résultats" : les choses produites par l'action des individus et de la Nature, qui ont une influence possible sur les besoins des individus.

Les "Autres" : l'ensemble des autres individus ayant chacun leur séquence besoins - objectifs - décisions - exécution, séquences qui, conjointement avec la Nature, sont susceptibles de modifier les résultats pour l'individu considéré.

2.14. En résumé :

Un besoin, tel que nous l'avons défini dans la première partie, existe chez un individu, besoin susceptible d'être apaisé par un résultat. Ce résultat ne survient pas nécessairement au hasard, mais peut être influencé par l'action de l'individu (l'exécution).

Aussi, celui-ci, lorsqu'il est conscient du processus, cherchera-t-il à définir ses besoins (les objectifs) et à trouver les actions susceptibles d'agir sur les résultats dans un sens favorable à l'apaisement de ses besoins (les décisions). Cet individu n'étant pas seul, il devra tenir compte du monde dans lequel il vit (la "Nature") et de l'action des autres individus qui cherchent aux aussi à satisfaire leurs besoins (les Autres).

2.2. LE CONTROLE DANS CE SCHEMA.

2.21. Le contrôle peut se faire en deux étapes :

- Tout d'abord, l'individu peut comparer les résultats à ses besoins, ce qui lui permettra de juger de la réussite de sa séquence, qui doit se traduire au mieux par une adéquation des résultats à ses besoins (contrôle global).

- Ensuite, l'individu pourra juger de l'adéquation :

- * des objectifs par rapport aux besoins,
- * des décisions par rapport aux objectifs,
- * de l'exécution par rapport aux décisions,
- * des résultats par rapport à l'exécution
(contrôle par étape).

En effet, le fait que les besoins ne soient pas satisfaits par les résultats peut provenir de ce que :

- l'individu n'agit pas seul, mais avec d'autres individus, et "avec" la Nature ;
- les objectifs recherchés ne sont pas de nature à satisfaire les besoins, les décisions ne permettraient pas, ceteris paribus, de rencontrer les objectifs, l'exécution est différente des décisions prises ; en bref, il y a des distorsions dans la chaîne B.O.D.E.R.

2.22. Le contrôle n'a de valeur et d'importance que dans un cadre dynamique :

L'analyse d'un processus qui ne se déroulerait qu'une fois

dans le temps n'aurait de valeur que pour curiosité intellectuelle.

Par contre, si l'individu est confronté à un ensemble de besoins qui se reproduisent dans le temps - à des intervalles quelconques - dans une Nature et face à d'autres individus, qui présentent tous deux certains caractères stables, il devient intéressant pour l'individu :

- de tenir compte des réactions de la Nature et des Autres,
- de tenter de se construire une chaîne $B \rightarrow O \rightarrow D \rightarrow E \rightarrow R$ qui soit plus adaptée, qui rencontre mieux ses besoins.

Le contrôle permettra donc d'avoir des informations sur les régularités que peuvent présenter

- la nature, les autres
- la chaîne BODER.

Le contrôle est donc identique à ce que l'on appelait : "les leçons du passé" ; il est donc un processus d'intégration des informations tirées des séquences précédentes dans la construction des séquences actuelles, afin que l'action puisse réduire plus sûrement le hasard que constitue au départ la survenance de résultats qui satisfont entièrement les besoins.

3. LE SCHEMA BODER ET SON CONTROLE DANS LES GROUPES.

=====

3.1. INTRODUCTION.

En première approche, on peut définir deux types de groupes : les groupes simples homogènes qu'à la limite on peut considé-

rer comme un seul acteur et les groupes complexes. Si tous ont les mêmes besoins, qu'ils traduisent ensemble en mêmes objectifs, mêmes décisions, qu'ils exécutent de concert, l'on pourra réduire l'analyse du groupe à celle que nous avons faite pour les individus.

Les raisons pour lesquelles, dans ce cas, les individus agissent en groupe sont de deux types :

- l'homme étant un "animal social" a besoin de relations avec autrui pour elles-mêmes ;
- le fait d'être groupés dans une même action permet d'influencer plus sûrement les résultats.

Pour les groupes complexes, les besoins ne sont pas nécessairement identiques, ce ne sont pas nécessairement tous les membres qui fixent les objectifs, décident, exécutent, enfin les résultats ne sont pas également favorables pour tous.

La raison d'être essentielle de ces groupes (outre les raisons citées pour les groupes homogènes) tient en un mot : complémentarité. Cette complémentarité des actions peut se faire au niveau de l'exécution, d'abord, à tous les niveaux ensuite. Cette complémentarité permettra d'atteindre avec plus de certitude les résultats désirés.

Mais désirés par qui ?

On peut dire d'un côté que certains besoins sont identiques pour tous : ce sont, en particulier, ceux qui ont trait à la survie, au confort et à la sécurité élémentaires. De plus, beaucoup de besoins sont ressentis par tous les individus, mais avec des intensités variables : ainsi en est-il par exemple du besoin d'un re-

venu stable et élevé.

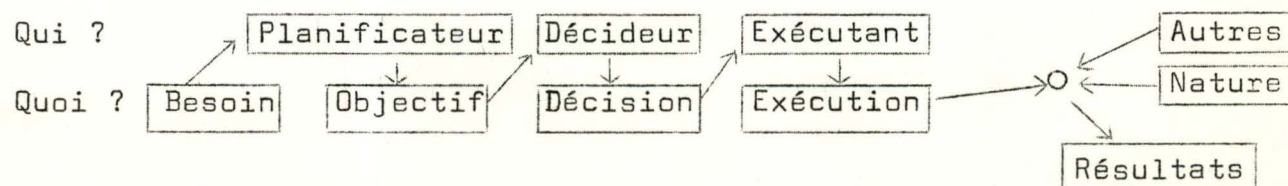
Il s'ensuit que certains résultats peuvent être désirés par plusieurs individus ensemble, même si ceux-ci n'ont pas la même hiérarchie de besoins.

Cette complémentarité s'accompagne le plus souvent de conflits : en effet, les objectifs poursuivis par chacun des individus du groupe sont partiellement contradictoires : mieux atteints grâce au groupe, ils peuvent être également moins bien satisfaits à cause du groupe ; cette notion est donc très proche de ce que les psychologues et sociologues ont appelé : le "conflit-concours", qui est le type de relations qui règne en général dans les groupes.

Donnons en quelques mots un exemple simple : il est certain que la collaboration de tous les membres d'une entreprise conduit la plupart du temps à une augmentation du revenu global ; dans la répartition de ce revenu, les intérêts seront divergents et les querelles sont fréquentes.

3.2. LE SCHEMA B.O.D.E.R.

Les quelques points qui viennent d'être rappelés entraînent des modifications de notre schéma : nous avons signalé que ce pourrait être des personnes différentes qui fixaient les objectifs, qui décidaient et qui exécutaient les actions. Appelons donc : planificateur, décideur et exécutant ces trois individus ou groupes. Nous aurons comme schéma :



Le besoin est traduit par le planificateur en objectif ; celui-ci sert de base au décideur pour fixer sa décision ; celle-ci à son tour s'impose à l'exécutant dans son action ; celle-ci enfin, combinée avec l'action des autres individus et groupes et avec le jeu de la Nature, produit un résultat, susceptible d'apaiser plus ou moins le besoin de départ.

3.3. PROBLEMATIQUE SOULEVEE PAR LE SCHEMA.

3.31. Le problème des communications.

Le planificateur peut mal comprendre les besoins du groupe
le décideur mal comprendre les objectifs,
l'exécutant mal comprendre les décisions.

3.32. Le problème des besoins.

Le planificateur peut fixer les objectifs en tenant compte non seulement des besoins du groupe, mais également des siens propres.

De même, le décideur peut, dans ses décisions, ne pas prendre comme unique base les objectifs fixés par le planificateur, mais aussi les siens propres, traduction de ses besoins.

Enfin, l'exécutant peut agir de même.

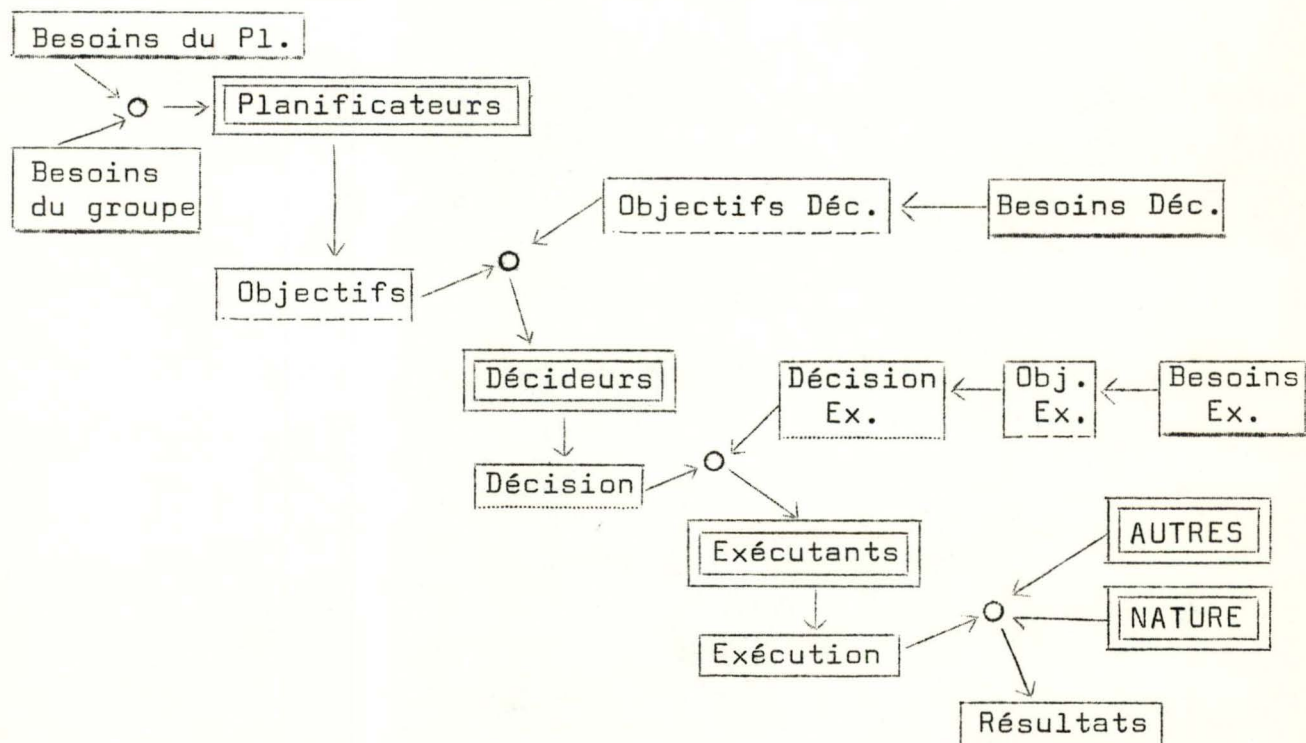
3.33. Le problème des sous-groupes.

Nous avons parlé jusqu'à présent du planificateur, du décideur, de l'exécutant. Mais ceux-ci peuvent être chacun - et le sont souvent, surtout au niveau de l'exécution - des groupes eux-mêmes, qui sont donc des sous-groupes par rapport au groupe considéré.

Dans chacun de ces sous-groupes donc se poseront des problèmes dans la fixation des objectifs, décisions et exécutions à exécuter à leur niveau, quant à la répartition entre les membres des influences et des tâches.

3.4. LE NOUVEAU SCHEMA.

Cette problématique doit rendre le schéma plus complexe : il devient donc ceci :



3.5. REMEDES AUX DISTORSIONS.

Différents moyens sont possibles pour aider à réduire les distorsions multiples qui peuvent surgir et que nous venons de présenter :

3.51. La "direction participative par objectifs".

Rappelons brièvement ce système :

Les planificateurs après avoir fixé une première fois leurs objectifs, en discutent avec les décideurs, qui exposent leurs objectifs propres, leurs connaissances des autres, de la nature, des réactions prévues des exécutants, etc... De là, on en tire de nouveaux objectifs modifiés, que l'on traduit en décisions, qui à leur tour, seront discutées par les exécutants. On a donc un "va et vient" entre objectifs et décisions, pour tenir compte davantage des besoins des décideurs et des exécutants. C'est seulement une fois la séquence définitivement fixée que l'on passe à l'exécution.

Notons que ce processus dure longtemps et peut être coûteux, ce qui entraîne souvent que sa réalisation est incomplète et qu'en pratique il ne s'applique qu'aux décideurs principaux.

3.52. La "démocratie".

Si les planificateurs sont nommés et peuvent être révoqués par l'ensemble du groupe, ils seront davantage tenus dans la fixation de leurs objectifs à respecter les besoins du groupe.

De même, les décideurs peuvent être nommés, soit eux aussi directement par le groupe, soit par les planificateurs qui ont été nommés par le groupe.

3.53. La confusion des rôles.

Certains individus peuvent être à la fois dans deux ou plusieurs groupes, ce qui les incitera à planifier, décider ou exécuter en tenant compte de leurs autres rôles dans le schéma.

3.6. LE CONTROLE DANS CE SCHEMA.

3.61. Contrôles communs à tous les sous-groupes et individus :

- a) Chacun devra juger de l'adéquation des résultats à ses besoins.
- b) Chacun devra acquérir des informations sur les Autres, la Nature et les autres sous-groupes.
- c) Chacun des individus devra juger de la répartition des influences et tâches au sein de son sous-groupe.

3.62. Contrôles spéciaux à chacun des sous-groupes.

- a) Au planificateur revient la vérification de la chaîne entière ($B \rightarrow O \rightarrow D \rightarrow E \rightarrow R$).
- b) Au décideur, la vérification de la chaîne $D \rightarrow E \rightarrow R$.
- c) A l'exécutant, la vérification de la chaîne $E \rightarrow R$.

3.63. En cas "d'objectifs négociés".

Chacun des sous-groupes et individus devra examiner si les compromis réalisés ont été favorables à ses besoins. (Si aucun compromis n'est jugé acceptable, une des solutions est de sortir du groupe).

3.64. En cas de "démocratie".

Chacun des électeurs devra examiner la pertinence de son choix.

3.65. Pertinence du schéma :

La notion de contrôle dans le langage et dans le schéma.

On peut vérifier aisément dans ce schéma les deux notions du contrôle et leurs interrelations.

4. CONCLUSION.

=====

Nous avons donc, dans ce chapitre, introduit un schéma qui nous serve de fil conducteur dans l'analyse du contrôle : ce schéma, qui décrit le passage des besoins aux résultats, en passant par les objectifs, les décisions et les exécutions, a été exposé d'abord pour un individu ; il a été ensuite raffiné pour l'appliquer aux groupes.

Le contrôle dans ce schéma peut être vu d'une double façon :

- comparaison des besoins et des résultats,
- vérification de l'adéquation de la chaîne B.O.D.E.R.

Notons que ces contrôles permettent d'acquérir des informations non seulement sur la séquence et ses déformations éventuelles, mais aussi sur les séquences des Autres et la Nature.

Le contrôle doit être vu de façon essentiellement dynamique : l'acquisition d'informations par le contrôle doit permettre de construire un schéma plus adapté dans les périodes ultérieures, un schéma qui permette une meilleure adéquation des résultats aux besoins.

+
+ + +
+

le Conseil d'Administration (C.A.) qui sont les planificateurs.

1.13. Les décideurs :

Il est le plus souvent seul : c'est le "patron", le P.D.G. ou, chez nous, l'administrateur délégué.

Il est seul responsable devant le C.A. ; il doit pouvoir justifier de toutes ses décisions, il doit donc toutes les prendre, ou bien sûr toutes les plus importantes.

Ses objectifs sont eux aussi souvent le profit maximum, puisqu'il est en général issu de la même classe, ou de la même famille que les administrateurs. De plus, des procédés tels que les tantièmes aident à ce que le profit soit pour lui à la fois objectif imposé et objectif personnel. Il est néanmoins sensible à d'autres considérations comme la puissance, le renom, le sens civique, etc...

1.14. Les exécutants :

Ce sont tous les travailleurs et employés de l'entreprise

Leur obéissance doit être absolue, pour éviter les déformations du schéma ; elle est assurée par le moyen du contrat de louage de services à durée indéterminée, révocable à tout instant, par le cadre contraignant de la hiérarchie et par divers autres moyens financiers comme les salaires, gratifications et participation aux bénéfices (26).

1.15. Les résultats.

Dans ce système, les résultats se traduisent tous en termes monétaires : profits, tantièmes, salaires

1.2. LE CONTROLE DANS CE CADRE.

1.21. Le point de vue des planificateurs.

- a. Il est aisé de comparer les résultats aux objectifs puisque tous deux sont en termes monétaires.
- b. Dans la chaîne BODER, il faut :
 - soit éliminer radicalement tout objectif du décideur ou des exécutants qui est non conforme à la recherche du maximum de profit.
Ex.: "Pas de politique dans l'entreprise."
 - soit faire en sorte que tous aient le même objectif : au moyen par exemple des tantièmes, des salaires stimulants, de la participation au bénéfice.
- c. Les informations sur les Autres et la Nature. Les Autres poursuivant également le profit maximal, leur objectif est connu. De plus, le marché est le régulateur des décisions autonomes des entreprises confrontées entre elles et avec la Nature ; il suffit donc d'obtenir des informations sur ce marché.

1.22. Le point de vue du décideur.

Ses objectifs sont, nous l'avons dit, identiques - ou presque - à ceux des planificateurs. Il aura donc le même

souci des mêmes contrôles.

1.23. Le point de vue des exécutants.

C'est ici que se sont toujours posé des problèmes. En effet, les exécutants n'ont quasi jamais adopté comme objectif personnel le profit maximum de l'entreprise, mais plutôt :

- * la garantie d'un salaire élevé, permettant la satisfaction de leurs besoins économiques ;
- * l'assurance de conditions de travail acceptables, par exemple en ce qui concerne les cadences, les heures prestées, l'hygiène, la sécurité ;
- * l'assurance d'une plus grande sécurité d'emploi ;
- * la maîtrise sur leurs produits.

Il y a donc une opposition radicale avec le sous-groupe des planificateurs et le décideur. C'est ici que s'inscrit une bonne partie de l'histoire des luttes ouvrières, avec les grèves, manifestations, tentatives de révolutions, que cette opposition a provoquées.

Si nous reprenons en détail :

1.23.1. Juger de l'adéquation des résultats aux besoins ;
 vérification de la chaîne E → R. Les résultats favorables pour l'entreprise (profit élevé, expansion) augmentent les chances d'une plus grande sécurité d'emploi, d'un salaire plus élevé pour le groupe dans son ensemble.

Pour chaque individu, la "loi d'airain des salaires" maintenait ceux-ci à un niveau plancher. Voilà

pourquoi ils ont souvent préféré à la recherche du profit maximum pour l'entreprise par un travail plus intense et mieux adapté aux résultats d'autres actions, à leurs yeux plus efficaces pour satisfaire leurs besoins : dans l'entreprise, ces moyens étaient souvent la grève, les restrictions de cadence volontaires, etc...

1.23.2. La négociation des objectifs.

Au début, aucun compromis ne fut possible, les "patrons" refusant toute discussion. Ensuite, ceux-ci furent obligés de céder peu à peu aux exigences ouvrières, mais, à long terme, les compromis ne furent jamais jugés satisfaisants par les travailleurs.

Lorsqu'aucun compromis n'est jugé acceptable, une des solutions est de sortir du groupe : du côté des travailleurs, cela s'est traduit par différents moyens et revendications, comme le mouvement coopératif, les revendications pour des conseils ouvriers et l'autogestion, des grèves avec occupation active des usines.

1.23.3. La répartition des influences et des tâches au sein du sous-groupe.

La seule chance d'amélioration des conditions de chaque individu était dans leur union totale face au patronat, pour empêcher celui-ci de changer les exécutants à son gré grâce à l'existence de l'"armée de réserve" des chômeurs et des paysans venant en ville. Seuls les objectifs du groupe - des syndicats de travailleurs - étaient donc désirables et recherchés, ceci pour la répartition des influences.

Pour la répartition du travail, on la veut la plus égalitaire possible : cela se traduira entre autres par la lutte contre les travailleurs plus productifs, afin qu'ils diminuent les cadences, et la lutte contre les anti-syndicaux, les "jaunes" qui brisaient la force du mouvement.

1.23.4. Contrôle-maîtrise et contrôle-vérification.

Les actionnaires se recrutent par l'achat de titres ; de là suit toute la chaîne : les administrateurs nommés par les actionnaires, les exécutants engagés par l'administrateur. Seul le conseil d'administration dispose de toutes les informations et est capable d'exercer l'ensemble des vérifications. C'est donc lui qui maîtrise l'entreprise.

2. L'ENTREPRISE ACTUELLE.

=====

2.1. Rappelons en quelques mots les tendances que nous avons soulignées à la première partie : la structure de l'entreprise moderne tend à changer : la répartition des décisions, basée sur la structuration des activités, devient de plus en plus décentralisée. D'autre part, pour permettre à ces différentes parties, devenues plus autonomes, de se mouvoir comme un tout homogène, l'on insiste sur la nécessité d'une direction participative, l'échelon supérieur fixant uniquement, en négociant avec les subordonnés les objectifs à atteindre, les critères de jugement des résultats et les "récompenses" qui y sont associées (27).

Ces tendances sont la réponse de l'entreprise aux nécessités du changement rapide induites par l'importance des progrès, de leur intégration et de leurs conséquences sur la réussite des entreprises (28).

Nous allons maintenant tâcher de réinterpréter ces données en fonction de notre schéma, afin, comme nous l'avons fait pour l'entreprise traditionnelle, de dégager une notion opératoire du contrôle et en dégager les conséquences.

2.2. LA CHAÎNE EST MOINS CLAIRE ET MOINS SIMPLE A ANALYSER.

Nous examinerons ici les modifications intervenues dans les différents sous-groupes ainsi que les modifications des besoins de ceux-ci.

2.21. Le sous-groupe des planificateurs.

Ce sont encore maintenant dans une large mesure les actionnaires, représentés par le conseil d'administration. Mais nous devons noter, comme nous l'avons déjà fait plus haut (29), que le conseil d'administration représente bien plus souvent une minorité d'actionnaires "actifs" et non la majorité des actionnaires. Les petits actionnaires sont avant tout et presque uniquement désireux de retirer de leurs actions un revenu maximal : ceci est assuré autant par les dividendes que par la montée du cours des actions ; ils sont donc attentifs à la fois aux profits réalisés exercice par exercice et à l'expansion à plus long terme des entreprises ; le seul moyen d'intervention consiste pour eux dans l'achat ou la vente des actions.

Parmi les actionnaires actifs, on peut aisément distinguer trois grandes catégories : les familles et groupes restreints, les placeurs institutionnels et les holdings (ou sociétés-mères)

Les grandes entreprises appartenant à une famille ou à un groupe restreint d'individus sont davantage sensibles à des notions comme la survie de l'entreprise, le désir de garder la totalité ou la majorité des actions à l'intérieur du groupe, le désir d'indépendance, qu'à des notions de profit ou d'expansion maximums. Ils sont sensibles à des notions assez vagues comme le respect des traditions, l'honneur de la profession, le désir de reconnaissance sociale.

Les placeurs institutionnels (caisse d'assurances, d'épargne...) ont un désir au départ non de maîtrise de l'entreprise, mais de maximiser un revenu à long terme présentant des garanties. Ils sont sensibles à l'orthodoxie de la gestion en matière financière et ont souvent constaté que la meilleure façon de surveiller ces objectifs était d'avoir un ou plusieurs représentants dans les sociétés dans lesquelles ils ont investi leurs placements. Ils représentent à l'heure actuelle une puissance non négligeable dans beaucoup d'entreprises.

Les holdings et sociétés-mères ont un désir : s'assurer un revenu maximal à long terme, mais qui est souvent favorisé par la possession de la maîtrise d'un grand nombre d'entreprises, complémentaires ou concurrentes, ce qui leur permettra soit de profiter des avantages de lignes de fabrication complètes (rationalisation et planification du processus), soit des avantages de pratiques monopolistiques ou oligopolistiques (répartition du marché optimale, financement d'efforts de recherches et de développement, conquête de leaderships,...), soit enfin des avantages offerts par une taille importante (par exemple le groupement des achats acquis à meilleur prix,

mais aussi une meilleure possibilité d'influencer l'Etat et les pouvoirs collectifs (30).

Ils sont donc sensibles à des profits élevés à long terme, certes, mais également à des objectifs de conquête de leaderships techniques ou commerciaux, de puissance économique, monopoliser le marché ou en avoir une part importante, influencer les concurrents, fournisseurs et clients, ou encore des besoins de puissance politique ou de domination en vue d'elle-même (31).

2.22. Le sous-groupe des décideurs.

Ici, à la place d'une personne, l'administrateur délégué qui était issu le plus souvent de la même classe que les administrateurs, on trouve de plus en plus un sous-groupe particulier : les directeurs (les "managers").

Ceux-ci, professionnels de la décision, se détachent peu à peu des objectifs des planificateurs, pour tenir compte davantage d'autres objectifs : ils sont conscients de l'importance de l'entreprise, non seulement pour les actionnaires, mais également pour les travailleurs, les consommateurs, la société et les collectivités (du niveau local au niveau mondial). Pour eux-mêmes, ils sont sensibles au désir de promotion et de carrière, à la considération, au statut social et à la puissance que peut leur apporter leur place dans l'entreprise, surtout si celle-ci est importante et en expansion, ce qui nécessitera une "mise en tension rationnelle de l'entreprise" (32) pour la recherche des progrès et innovations (33).

2.23. Les exécutants.

Ici aussi d'importantes modifications sont apparues. Les causes principales ? On peut rappeler : la complexification et l'automation croissante des processus de production, l'augmentation de la taille des entreprises, l'accroissement de la diversité des fonctions et des rôles et leurs changements rapides.

Cela a eu pour conséquences la croissance d'une classe plus autonome de décideurs - les managers - mais aussi que beaucoup d'individus sont aujourd'hui à la fois exécutants et décideurs (34). Cela a aussi entraîné une augmentation de l'hétérogénéité de la classe des exécutants, au point de vue des besoins et objectifs poursuivis.

Nous avons souligné l'importance pour les travailleurs de leur union dans les syndicats au point de vue de la poursuite de leurs objectifs dans les entreprises traditionnelles. Cette union était grandement facilitée parce que les conditions dans lesquelles étaient placées les exécutants étaient fondamentalement les mêmes.

Maintenant, plusieurs groupes et sous-groupes sont apparus, aux objectifs différents, et l'on accorde plus d'importance aux intérêts des individus en particulier. Il est de plus souvent devenu difficile de distinguer les exécutants les plus qualifiés (par exemple : ouvriers d'équipes d'entretiens) des décideurs au niveau le plus bas (cadres inférieurs). Certes, les anciens objectifs des exécutants - désir d'un revenu élevé, de sécurité d'emploi, de bonnes conditions de travail - demeurent importants, mais il y a aussi maintenant :

- un désir de promotion, de valorisation, de "faire carrière"
- un désir de participer à la prospérité et aux décisions : d'abord celles qui les concernent le plus directement, mais également peu à peu les décisions aux niveaux les plus élevés, qui déterminent le cadre général de leur emploi à plus long terme.

Cette modification de la composition du groupe des exécutants et de leurs objectifs a bien sûr conduit à une modification du comportement et des objectifs des syndicats qui insistent davantage sur la promotion humaine des travailleurs et la maîtrise qu'ils doivent acquérir sur certaines décisions ; on a assisté également à une modification des moyens d'action.

2.3. LE CONTROLE DANS CE CADRE.

Ces modifications dans la composition des sous-groupes et dans leurs besoins et objectifs conduisent à des types de contrôle différents. C'est ce que nous allons analyser ici.

2.31. Le point de vue des planificateurs.

2.31.1. Comparaison des résultats aux besoins.

La comparaison en termes monétaires est toujours aussi nécessaire, surtout de la part de ceux que nous avons appelés "actionnaires passifs" et "placeurs institutionnels". Mais d'autres vérifications sont devenues nécessaires : l'analyse et la vérification des chances de survie de l'entreprise, de son expansion, de sa part de marché, des accords, fusions et absorptions réalisées par elle.

S'y ajoutent d'autres vérifications, tout aussi importantes, mais plus difficiles à effectuer et qui ont trait au degré de puissance, de maîtrise qu'a acquis, conservé ou perdu l'entreprise par rapport aux concurrents, fournisseurs et clients, et par rapport à l'Etat et aux pouvoirs publics.

2.31.2. Vérification de la chaîne B.O.D.E.R.

Cette vérification est devenue plus difficile à cause des nombreuses interférences et objectifs connexes qui viennent déformer les décisions et l'exécution par rapport aux objectifs définis par les planificateurs.

Auparavant, nous avons souligné que les planificateurs s'efforçaient soit d'éliminer ces objectifs connexes, soit de faire en sorte qu'ils concourent eux aussi au profit maximum. De plus en plus maintenant, ce sont les planificateurs qui doivent tenir compte des besoins des décideurs et exécutants dans la fixation des objectifs.

2.31.3. L'acquisition d'informations sur la Nature et les Autres.

Ce contrôle a pris de plus en plus d'importance à mesure que l'entreprise abandonnait son attitude passive sur le marché : les grandes concentrations doivent, pour acquérir et garder leurs leaderships, pour vaincre la concurrence et avoir des possibilités d'expansion, être au courant de tout ce qui concerne les Autres et la Nature.

C'est ce que nous analyserons plus en détail dans le quatrième chapitre, dans le point qui traitera du contrôle de l'entreprise sur le marché (et sa réciproque).

2.31.4. La négociation des objectifs.

En cas d'objectifs négociés entre les différents sous-groupes, nous avons souligné qu'il était utile de vérifier si les compromis réalisés avaient été favorables pour chaque sous-groupe.

En fait, ces compromis se traduisent de plus en plus pour les planificateurs théoriques (les actionnaires, leurs représentants) par une large autonomie accordée aux managers, en leur donnant certaines contraintes : un profit minimum, une expansion assurée. Les planificateurs devront donc vérifier l'accomplissement de ces objectifs minimaux.

2.31.5. La répartition des tâches et influences au sein du sous-groupe.

Cette répartition entre actionnaires actifs et passifs a été l'oeuvre des faits : telle que la société de capitaux est organisée, il n'est pas intéressant pour le petit actionnaire de participer à l'élaboration des objectifs de l'entreprise : ils pourront donc adopter deux types de comportements : chercher à modifier la "démocratie des actions" par des pressions sur le législateur ou se contenter d'une vérification à posteriori des bénéfices : en cas de résultats jugés insatisfaisants, il se contentera de revendre ses actions (ce que nous avons appelé : sortie du groupe).

Et c'est ainsi que quelques actionnaires qui disposent d'une minorité d'actions peuvent avoir une influence absolue sur la fixation des objectifs de l'entreprise.

2.32. Le point de vue du décideur.

La classe des managers dont nous avons vu la montée a prôné et appliqué divers contrôles et vérifications. Le contrôle de gestion, que nous avons examiné dans le premier chapitre, en est une des formes principales.

En fait, le groupe des managers est devenu plus autonome et, dans une large mesure, le groupe moteur de l'entreprise ; il a été amené peu à peu à retransformer les objectifs reçus des planificateurs en d'autres objectifs qui tiennent compte davantage des divers groupes, sous-groupes et individus qui sont intéressés à la marche de l'entreprise.

"Définir l'ultime objet d'une entreprise, son intention, n'est pas facile, surtout au cas où la définition circonscrirait par trop les objectifs et limiterait les chances d'innover, etc... C'est une tâche qui exige que l'équipe de direction y mette toute la perspicacité et l'imagination dont elle est capable,... Il n'est possible de fixer judicieusement ses objectifs que si l'on s'avise qu'il lui faut non seulement se perpétuer mais se développer, et si l'on tient compte de l'évolution prévisible des besoins de toutes les parties intéressées : actionnaires, clients, cadres et employés, communautés locales et nationales" (35).

En cela, ce groupe des managers, même si en théorie

son rôle se limite à un rôle de décideur, tend de plus en plus, à cause du manque d'intérêt des actionnaires, à devenir le planificateur réel, celui qui à la fois fixe les objectifs principaux et secondaires et qui prend les décisions en conséquence.

Ainsi, c'est lui qui sera le plus à même d'effectuer les divers contrôles et le plus intéressé à le faire. C'est ce que nous allons voir.

2.32.1. Comparaison des résultats aux besoins et objectifs.

Le souci des managers est de définir des objectifs essentiellement quantitatifs, ce qui permettra une conception beaucoup plus aisée.

C'est ainsi que l'on peut trouver comme objectifs un taux de profit, une augmentation du chiffre d'affaires, une quantité d'amortissements ou d'investissement, une somme à accorder à la recherche, la croissance de la masse salariale, etc... Cet ensemble, convenablement pondéré, donnera l'objectif de l'entreprise. La satisfaction des besoins des consommateurs, des travailleurs, des fournisseurs, des collectivités sera jugée en corrélation positive avec l'accroissement de ces quantités.

Cela est rendu possible et souhaitable à cause de la "désertion des planificateurs". Derrière le profit se cachait auparavant une morale du bonheur de l'homme (36). Cette morale a disparu pour ne conserver que l'apparence : faire du profit, gagner le plus possible pour soi.

Mais les actionnaires sont toujours réputés être les planificateurs. Les managers ont donc beau jeu de

leur fournir un profit "normal" pour ensuite agir à leur guise. Ils ne sont pas des philosophes, mais des techniciens de la gestion concrète. Ils transforment donc en termes quantitatifs ce qu'ils croient que les désirs des travailleurs, des consommateurs, des collectivités sont.

2.32.2. Vérifier la chaîne B.O.D.E.R.

C'est ici que règne le contrôle de gestion : tout étant quantifié, il suffit de suivre les cheminements des signes monétaires pour juger de l'adaptation (ou des déformations) de la chaîne BODER.

C'est un grand progrès que ce contrôle de gestion, au point de vue de la facilité de la vérification de la chaîne : les chiffres sont additionnables et comparables sur une échelle cardinale. De plus, comme les objectifs sont eux aussi quantitatifs, on peut juger d'un pourcentage d'influence de chaque déformation sur chaque objectif.

2.32.3. Informations sur les Autres et la Nature.

L'action de ceux-ci sur le marché peut elle aussi être jugée en termes quantitatifs. Les informations recueillies sur ces deux grandeurs seront donc aisément intégrables aux différents points de la chaîne BODER, pour une meilleure réalisation de celle-ci.

2.32.4. La négociation des objectifs.

Nous avons dit que les managers étaient sensibles aux désirs de tous les groupes participants ; d'autre

part, les objectifs fixés sont quantitatifs. La négociation - et son impact sur les résultats - sera donc elle aussi essentiellement quantitative et donc beaucoup plus facile à suivre : des compromis sont réalisables en tous points d'une échelle cardinale.

2.32.5. La répartition des tâches et influences au sein du sous-groupe.

La volonté est ici que chacun des membres du sous-groupe puisse avoir une influence et doive remplir une tâche proportionnée à sa compétence et à l'importance de sa compétence (jugée essentiellement en termes quantitatifs) pour la réalisation des objectifs de l'entreprise. C'est cela que veulent des doctrines comme la direction participative par objectifs : participation de tous les décideurs à la fixation des objectifs, participation active de tous à la réalisation de ceux-ci.

Comme, de plus, et à la limite, tous les membres de l'entreprise sont décideurs (33), on pourra par le biais résoudre les tensions qui règnent dans l'entreprise entre les différents sous-groupes.

2.32.6. Conclusion.

L'apport de ces professionnels de la décision a été de proposer un modèle complet et rationnel du processus de décision, modèle qui est de plus aisé à manier. Nous n'avons pas ici à le juger.

2.33. Le point de vue des exécutants.

Nous avons souligné l'évolution de la classe des exécutants.

D'autre part, nous avons également noté l'interférence croissante entre la classe des décideurs et celle des exécutants; si, d'un point de vue pratique, cette question est difficile à trancher dans certains cas, du point de vue de notre schéma, cela ne pose aucun problème : toute personne dans l'entreprise est susceptible de prendre des décisions d'une part et d'exécuter des tâches de l'autre. Nous le considérerons comme décideur pendant le temps passé à prendre des décisions et comme exécutant le reste du temps.

Au niveau des contrôles susceptibles d'être effectués, un individu sera donc à même d'effectuer ceux-ci (plus ou moins bien) dans deux situations différentes ; ce qui amènera pour lui un surcroit d'informations.

Enfin, nous avons déjà noté l'importance prise par les syndicats des travailleurs ; cette importance est intacte à l'heure actuelle.

2.33.1. Vérifier l'adaptation des résultats à ses besoins.

Ici, que ce soit au niveau individuel ou syndical, référence est quasi toujours faite au pouvoir d'achat : le revenu, que les travailleurs gagnent dans l'entreprise, permet de se procurer un certain nombre de biens ou de services offerts sur le marché. Ces biens et services sont produits dans l'entreprise ; par là, les travailleurs

et surtout les syndicats - sont en mesure d'influencer l'adaptation des résultats aux besoins.

Nous avons cependant noté que d'autres besoins visaient à être satisfaits : la sécurité, de bonnes "conditions de travail (du point de vue de la santé et du point de vue du confort), un droit de regard sur les produits fabriqués, la valorisation de soi par le travail.

Ici, les besoins sont définis, dans une large mesure, d'une façon qualitative, ce qui rend beaucoup plus difficiles les comparaisons et les jugements.

2.33.2. Vérifier la chaîne E → R.

Nous venons de soulever ce problème : il y a une liaison entre l'exécution elle-même et la satisfaction des besoins. Les travailleurs y seront souvent attentifs, réagissant de façon parfois instinctive pour atténuer les efforts trop néfastes pour eux des décisions prises : l'exemple classique est la réduction volontaire des cadences, mais, lorsqu'on analyse en détail l'action des exécutants, on peut trouver dans un tas de détails l'influence de leur action correctrice.

2.33.3. Acquérir des informations sur les Autres et la Nature.

C'est un aspect souvent négligé à la fois par les décideurs et par les syndicats : les travailleurs ont souvent accès bien mieux que d'autres à des informations importantes sur les Autres et la Nature, puisqu'ils sont en contact direct avec ceux-ci.

L'ancien système de commandement et la taylorisation sont responsables en majeure partie de cet oubli des décideurs.

L'intérêt plus grand porté à d'autres questions et le caractère difficile souvent de l'interprétation de ces résultats expliquent celui des syndicats.

Mais, de part et d'autre, des efforts sont maintenant faits pour tenir compte de cet aspect : le décideur sera sensible à l'accroissement de l'information et par là, de la souplesse de l'entreprise ; le syndicat commence à voir là une source précieuse de renseignements qui lui sont refusés autre part.

La conséquence de cela a été souvent de transformer l'exécutant simple en décideur à son niveau, pour lui permettre une exploitation optimale de cet aspect, d'autant plus que, par là, on répond à son besoin d'autonomie et de contrôle sur ses produits.

2.33.4. La négociation des objectifs.

Ici, bien sûr, s'est portée une attention soutenue des syndicats et des travailleurs : lorsqu'on a dû tenir compte de leurs revendications, ils ont vu dans les institutions de négociation des objectifs (conventions collectives, conseils d'entreprise, ...) l'une des manières importantes de satisfaire leurs besoins. Et c'est à tous les niveaux qu'ils ont porté leur attention, depuis les décisions les plus spécifiques jusqu'aux grandes orientations, vérifiant soigneusement à la fin de chaque période ce que cette négociation leur avait apporté, pour présen-

ter des revendications plus aptes à satisfaire leurs besoins.

2.34. Contrôle maîtrise et contrôle vérification.

Le schéma pyramidal simple de l'entreprise traditionnelle a ici disparu et, dans l'entreprise moderne, nous l'avons vu, les contrôles susceptibles d'être effectués par chacun des sous-groupes et des individus sont nombreux et variés. Néanmoins, l'on peut toujours dire qu'il faut être maître pour vérifier : c'est parce que chacun s'est rendu compte de la maîtrise qu'il avait sur telle ou telle partie du processus que les contrôles se sont multipliés. Et d'autre part, une maîtrise efficace exige toujours des vérifications nombreuses. Que l'on se réfère pour cela aux pages qui précèdent, cet aspect apparaît en filigrane presque à chaque instant.

3. CONCLUSION.

=====

Dans ce chapitre, nous avons appliqué à l'entreprise le schéma exposé au chapitre 1 et la notion de contrôle qu'il entraînait et, pour reprendre la division, un peu artificielle mais combien utile, que nous avons donnée dans la première partie (38), nous avons analysé successivement le cas de l'entreprise traditionnelle et celui de l'entreprise moderne.

Nous avons souligné combien le schéma était simple et clair dans le cas de l'entreprise traditionnelle : le planificateur - le conseil d'administration - fixait les objectifs ; le décideur -

l'administrateur-délégué - prenait les décisions ; enfin, les exécutants étaient tous les travailleurs et employés.

L'objectif principal était le profit auquel tout devait concourir. Et les principaux moyens de l'assurer étaient soit d'intéresser le décideur et les exécutants à la recherche du profit maximum, soit d'assurer un cadre contraignant qui empêche la poursuite d'autres objectifs.

Le contrôle, dans ce cadre, était l'apanage quasi-exclusif des planificateurs et du décideur. Le profit, objectif quantitatif, est aisé à analyser et vérifier. Les informations sur les Autres et la Nature se traduisaient en informations à acquérir sur le marché. Pour les exécutants, les objectifs poursuivis par l'entreprise étaient fondamentalement différents de ceux qui étaient désirés par eux. D'où les multiples frictions et heurts entre les deux sous-groupes ; dans l'entreprise traditionnelle, les travailleurs réagissent par "contre-coup" aux décisions patronales. Leurs possibilités de contrôle étaient en effet réduites.

Dans l'entreprise actuelle, tout change.

Les planificateurs théoriques - les actionnaires - se distinguent aisément entre ceux qui ne voient dans les actions qu'un placement et ceux qui visent à une maîtrise de l'entreprise. Parmi ceux-ci nous avons distingué : les familles, les placeurs institutionnels et les holdings (ou sociétés-mères). Les motivations poursuivies par ces différents sous-groupes sont complexes et, si elles font encore référence au profit, c'est d'un profit équilibré à long terme que l'on parle (39).

Le sous-groupe des décideurs a acquis de l'importance et de l'autonomie : les managers sont aujourd'hui une réalité aisément

isolable et analysable.

Le sous-groupe des exécutants a lui aussi été profondément modifié par les conditions nouvelles dans lesquelles se trouvent les entreprises ; son hétérogénéité, du point de vue des besoins et des objectifs, a considérablement augmenté. Toutefois, les syndicats de travailleurs gardent toute leur importance.

Les contrôles effectués par chaque sous-groupe sont multiples et variés. Contentons-nous de rappeler les grands principes dégagés :

Les managers ont insisté sur l'importance du quantitatif pour pouvoir effectuer facilement et de façon utile les contrôles et ce, dans tous les aspects, que ce soit au niveau de la définition des objectifs ou pour la vérification de la séquence de la décision et de l'exécution, ou encore pour acquérir des informations sur la Nature et les Autres.

Les planificateurs ont le plus souvent fixé des contraintes aux managers, en ce qui concerne surtout une croissance et un profit minimaux, laissant ensuite à ceux-là entière autonomie.

Les travailleurs ont compris, au niveau du syndicat ou de chaque individu, l'importance et la pertinence des contrôles à effectuer, pour que leurs besoins soient satisfaits, besoins qu'ils définissent eux de façon plus qualitative.

On peut enfin noter à tous les niveaux l'accroissement considérable des contrôles effectués, ce qui reflète la complexification de la chaîne B.O.D.E.R.

Mais, dans la présentation que nous venons de donner, il y a une lacune : au delà du contrôle dans l'entreprise, il y a un contrôle de l'entreprise qui peut être surtout le fait de l'Etat, des syndicats ou des autres entreprises et qui influence et modifie le contrôle dans l'entreprise. Voilà la tâche du chapitre suivant.

+
+ + +
+

CHAPITRE IV. :

LE CONTROLE DE L'ENTREPRISE.

::::::::::

1. INTRODUCTION.

=====

Nous avons signalé le problème à plusieurs reprises dans le chapitre précédent : il n'existe pas seulement des contrôles dans l'entreprise, il existe aussi des contrôles de l'entreprise, des contrôles subis par l'entreprise et des contrôles faits par l'entreprise. C'est ce que nous allons étudier dans ce chapitre. Nous y analyserons les rapports qui existent en matière de contrôle entre l'entreprise et trois groupes importants : l'Etat, les syndicats, les autres entreprises.

Nous pourrons ici être plus brefs en ce qui concerne les deux premiers groupes : il n'entre pas dans notre intention d'analyser comment se forment les plans, décisions et actions de l'Etat ou des syndicats à un niveau supérieur à l'entreprise. Ce serait en effet sortir de notre sujet que d'analyser cela suivant notre schéma B.O.D.E.R.

Ce qui nous importe, c'est de souligner l'existence d'un contrôle de ces deux groupes sur l'entreprise : en effet, les travailleurs sont citoyens et souvent membres d'un syndicat. Par là, ils disposent de deux moyens de pressions efficaces sur l'entreprise, afin que celle-ci tienne compte davantage de leurs besoins.

D'autre part, l'entreprise est confrontée aux autres sur le marché, dans des relations de concurrence ou de complémentarité. Il nous faudra analyser ce que cela entraîne du point de vue des contrôles mutuels qui peuvent en résulter.

2. ENTREPRISE ET SOCIETE.

=====

2.1. LE SCHEMA B.O.D.E.R. DE L'ETAT.

Au chapitre précédent, après avoir exposé la chaîne Besoins, Objectifs, Décisions, Exécution, Résultats (BODER) et avoir analysé le contrôle dans ce cadre, nous avons appliqué ces notions à l'entreprise.

On peut bien entendu appliquer de même ce schéma à la société, et à sa structure de visibilité organisée, l'Etat. En effet, dans nos sociétés actuelles, la souveraineté nationale est définie par rapport à un Etat, détenteur du monopole de la contrainte publique. Le schéma B.O.D.E.R. de l'Etat sera donc posé supérieur à tout autre.

Mais à cause de la complexité quasi infinie des relations, et à cause d'idées données sur la liberté dont chacun doit disposer, l'Etat laisse aux groupes et aux individus une marge de liberté plus ou moins grande dans la fixation et la poursuite de leur schéma BODER :

Ainsi, les sociétés libérales ont posé le principe du rôle supplétif de l'Etat par rapport aux individus et groupes : il

n'agit par lui-même que lorsque ceux-ci sont incapables de le faire de façon apte à satisfaire un besoin social. Ceci prouve donc bien que même dans les régimes libéraux, le schéma BODER de l'Etat est supérieur à tout autre.

Dans les sociétés totalitaires par contre, la marge de liberté des individus et groupes dans la poursuite de leur séquence BODER est beaucoup plus réduite.

2.2. AU POINT DE VUE DU CONTROLE.

Nous pouvons donc approfondir les notions du Ier chapitre : la société devra ici non seulement définir un schéma BODER et le contrôler, mais aussi contrôler la compatibilité des schémas des autres groupes et individus qui lui sont "asservis" avec le sien.

Le contrôle de l'Etat devra donc porter :

- * sur le contrôle son propre schéma :
 - comparer les résultats aux besoins,
 - vérifier sa chaîne BODER,
 - acquérir des informations sur les Autres et la Nature,
 - vérifier la pertinence des négociations faites,
 - vérifier la répartition des tâches et influences au sein des sous-groupes ;

- * sur la compatibilité des schémas BODER "asservis" :
 - des individus,
 - des autres groupes.

Cette façon de distinguer le contrôle en deux parties n'est faite que pour la clarté de l'exposé. En effet, dans les

objectifs de l'Etat figure la liberté à laisser aux individus et aux groupes (et par opposition les contraintes à exercer sur eux).

2.3. IDENTIFICATION.

2.31. En général.

Il n'est pas dans notre propos d'exposer ici une théorie générale sur l'Etat, comme nous l'avons fait pour l'entreprise. Contentons-nous de donner ici quelques traits importants.

Les planificateurs sont, dans nos sociétés démocratiques, les assemblées de représentants qui sont élus par l'ensemble de la population. Les décideurs sont soit le président, soit le gouvernement : dans le système américain, le président (qui nomme ses collaborateurs) est élu lui aussi par la population ; chez nous, le gouvernement est nommé par le Parlement. Les décideurs, du niveau supérieur, nomment à leur tour l'ensemble de l'administration, chargée de les aider dans leur tâche.

Les exécutants sont tous les autres individus, pris dans leurs différents groupes comme entités ou individuellement.

Les besoins sont définis en termes assez vagues de progrès de bonheur, de justice, de liberté, de beauté. Ils sont traduits en objectifs opératoires : des objectifs soit plus qualitatifs comme la santé, l'hygiène, l'éducation, la culture,....., soit plus quantitatifs comme l'augmentation du produit national, le plein emploi, ... (40).

2.32. Vis-à-vis de l'entreprise.

L'entreprise est un des groupes les plus importants en ce qui concerne la poursuite des objectifs de l'Etat : l'action de celle-là est susceptible d'influencer directement ou indirectement chacun des objectifs de celui-ci.

Ainsi, la doctrine libérale voulait qu'une autonomie la plus complète soit laissée aux entreprises parce que celles-ci, en se confrontant librement sur le marché afin de réaliser un profit maximum, concourraient au mieux à la satisfaction des besoins sociaux.

La doctrine totalitaire, elle, laisse très peu d'initiative et d'autonomie aux entreprises. Les doctrines actuelles se situent entre ces deux extrêmes, combinant autonomie et action directe.

Dans nos sociétés actuelles, l'Etat se présente vis-à-vis des entreprises à la fois comme partenaire et comme supérieur. Ainsi, il peut :

- agir par la voie légale (lois, arrêtés,...) pour modifier les objectifs, les décisions ou l'exécution de ces décisions, ou encore pour modifier les sous-groupes eux-mêmes, ou enfin pour modifier les relations entre elles des entreprises.
- agir par la voie contractuelle, en combinant, comme un groupe ordinaire, droits et obligations.

2.33. Exemples concrets.

2.33.1. L'Etat a notamment obligé les planificateurs et les décideurs à tenir davantage compte des besoins

- des consommateurs (ex.: protection de la qualité des produits, prix imposés,...)
- des travailleurs (ex.: réglementations sur les durées et les conditions de travail, les salaires minimums,...)
- des autres entreprises (ex.: lois sur la concurrence et les pratiques monopolistiques).

Par là, il a modifié profondément les objectifs et les décisions des entreprises ; et, de même, l'Etat oblige les exécutants à respecter les contrats passés entre ceux-ci et les entreprises, à respecter la propriété privée, à respecter des procédures en cas de grèves, etc...

2.33.2. L'Etat a également modifié la composition des différents sous-groupes :

- les planificateurs : de nombreux exemples existent, comme : la nationalisation d'entreprises, la loi sur la représentation des actionnaires absents, les lois de la cogestion en Allemagne, d'autogestion en Yougoslavie, etc...
- les décideurs : l'Etat a imposé la co-décision des chefs d'entreprises et des représentants des travailleurs en de nombreuses matières. Que l'on se réfère aux annexes traitant des conseils d'entreprise, par exemple.

- les exécutants : l'Etat a modifié la composition de ce groupe, notamment par les lois sur le travail des étrangers, des femmes, des enfants.

2.33.3. La politique de l'Etat pour inciter les entreprises à respecter les objectifs jugés importants, mais que l'Etat ne désire pas imposer, a pris des formes multiples. L'on se contentera ici de rappeler :

- la politique des achats publics et des contrats de recherche,
- les contrats de progrès français,
- les négociations collectives garanties par l'Etat.

2.4. CONCLUSION.

L'intervention de l'Etat dans l'entreprise est aujourd'hui complexe et multiforme ; elle a conduit à une limitation de l'autonomie de chacun des sous-groupes dans la poursuite de ses objectifs. C'est donc une des formes d'action que pourront revêtir les revendications des travailleurs : agir sur l'entreprise par l'intermédiaire de l'Etat. Mais ce n'est pas la seule ; c'est ce que nous allons voir.

3. ENTREPRISES ET TRAVAILLEURS.

=====

3.1. LES PRINCIPES.

Nous avons déjà souligné au chapitre précédent quels étaient les principaux besoins et objectifs des travailleurs et quelle importance ils accordaient à leur association dans les syndicats.

Si nous réinsistons ici sur le rôle et l'influence des travailleurs, c'est que leur action s'est dirigée dans deux voies principales : le contrôle dans l'entreprise et le contrôle de l'entreprise.

3.11. Le contrôle dans l'entreprise :

A cause de l'importance des exécutants, les planificateurs et les décideurs ont été obligés de tenir compte de plus des besoins de ceux-là, surtout lorsqu'ils étaient exprimés par l'ensemble du sous-groupe, directement ou par l'intermédiaire de leurs représentants, dans les délégations syndicales ou les conseils d'entreprise.

3.12. Le contrôle de l'entreprise :

Celui-ci revêt deux moyens principaux : l'action sur l'Etat afin que celui-ci agisse sur l'entreprise et l'action directe des syndicats sur un ensemble d'entreprises.

3.12.1. Le contrôle de l'entreprise au moyen de l'appareil de l'Etat.

Les luttes pour la conquête du Suffrage Universel puis l'obtention de celui-ci ont accru de façon notable l'importance électorale des travailleurs et, par là, leur ont permis de faire passer beaucoup de leurs revendications. De plus, les liens qui existent souvent entre les partis ouvriers et les syndicats permettent à ceux-ci d'exercer des pressions sur ceux-là.

3.12.2. Le contrôle des entreprises par les syndicats.

Les syndicats ont la plupart du temps une organisation qui dépasse le niveau d'une entreprise, pour devenir des associations de travailleurs au niveau d'une branche industrielle, d'une région, d'une nation (ceci se reflète dans l'organigramme des grands syndicats).

Ces groupements leur ont permis de disposer d'une puissance importante, d'un "bargaining power" face aux entreprises (41). Citons-en deux exemples : beaucoup de conventions collectives sont négociées aujourd'hui au niveau des branches industrielles ou de la nation directement entre les représentants des syndicats et ceux des entreprises ; en Allemagne, les lois de la cogestion qualifiée prévoient la présence de syndicalistes extérieurs à l'entreprise dans les conseils de surveillance des entreprises (42).

3.2. L'EVOLUTION.

Ce qui est important ici, c'est de noter la montée du niveau des revendications. Partons de la situation de base : les résultats produits par l'action de l'entreprise ne sont pas de nature à satisfaire les besoins des travailleurs ; comment ceux-ci vont-ils réagir aux périodes suivantes ?

- La première réaction sera en général de tenter d'agir sur les résultats eux-mêmes (par l'action d'autres groupes dans lesquels se trouvent les exécutants par exemple) Ex.: les mutuelles, les collectes pour les chômeurs, ...
- La seconde réaction possible est une action au niveau exécutant.

Le fait que les travailleurs se soient groupés a conduit à la création d'un monopole ou d'un quasi-monopole des syndicats sur l'exécution des tâches dans l'entreprise. Ils pourront donc employer cette force pour contracarrer les effets trop néfastes des décisions de l'entrepreneur et pour modifier les résultats dans un sens favorable à leurs besoins. Ex.: la destruction des métiers à tisser autrefois, la réduction volontaire des cadences, les grèves perlées,...

- Les travailleurs se sont souvent rendus compte que ces actions au niveau exécutant n'étaient que des ré - actions : ils se contentent alors en général de corriger les effets trop néfastes pour eux des décisions prises par d'autres.

Ils ont donc voulu que les décisions tiennent compte de leurs besoins et ce, soit par la nomination de décideurs qui tiendraient compte de leurs désirs, soit par la négociation avec les

décideurs en place, par exemple au sein des conseils d'entreprises.

- Enfin, puisque les décisions elles-mêmes dépendent des objectifs à plus ou moins long terme de l'entreprise, les travailleurs ont compris qu'influencer ceux-ci était le moyen primordial de voir leurs besoins satisfaits. Ici aussi, deux grandes voies d'action et de revendication se présentaient à eux : soit la présence de représentants à eux dans le sous-groupe des planificateurs, de façon absolue comme dans le système d'autogestion ou de façon partielle comme dans le système allemand de cogestion ; soit encore les pressions sur le sous-groupe des planificateurs qu'ils laissaient inchangé et qui se traduisaient par des négociations sur les objectifs que l'entreprise désiraient atteindre.

Cette "montée" des revendications s'est faite grâce aux deux moyens de pression dont les travailleurs disposaient :

- directement dans l'entreprise,
- sur l'entreprise par l'intermédiaire de l'Etat ou des syndicats.

Le désir des travailleurs a donc été de passer d'une modification "directe", "au jour le jour", des résultats à une modification de ce qui causait ceux-ci : les décisions, les objectifs. Notons ici que les différentes actions ne s'excluent nullement : nous avons souligné la multiplicité des déformations qui pouvaient affecter la chaîne BODER à chacun de ses niveaux. Aussi, les solutions que les travailleurs cherchent à imposer seront-elles recherchées par une action constante, à tous les niveaux et par tous les moyens. Nous pouvons parler de montée des revendications parce que, de plus en plus, les travailleurs ont pu intervenir - et cherchent encore à le faire - à des niveaux plus élevés de la chaîne (43).

4. L'ENTREPRISE ET LES AUTRES ENTREPRISES :

=====

L'INFLUENCE SUR LE MARCHÉ.

=====

4.1. LE MARCHÉ AU SENS DU SCHEMA B.O.D.E.R.

Au sens de notre schéma, nous avons pu définir le marché comme le point de rencontre entre les actions de l'entreprise considérée, des Autres et de la Nature ; cette rencontre produira des résultats pour chacun des acteurs.

Parmi les Autres, nous avons signalé qu'il y avait des individus et des groupes. Précisons que les entreprises autres que celle considérée dans le schéma figurent ici. Ainsi, sur le marché, nous trouverons, outre la Nature, différentes catégories d'acteurs :

- des individus ou des groupes, demandeurs - ou consommateurs, qui désirent pour satisfaire leurs besoins s'approprier les biens ou services produits. L'on peut distinguer ici les demandes portant sur des biens ou services pour eux-mêmes (demandes finales) de celles portant sur des biens ou services désirés pour en produire d'autres (demandes intermédiaires) ;
- des individus ou des groupes offreurs. Et l'on distingue généralement ici : les travailleurs offrant leur force de travail, les offreurs de biens ou services qui sont généralement des entreprises et les offreurs de capitaux.

Rappelons encore l'action que les pouvoirs publics peuvent exercer sur ce marché, du côté des offreurs ou des demandeurs, en modifiant les conditions dans lesquelles ceux-ci peuvent agir.

Pour une entreprise quelconque donnée - celle qui est analysée dans le schéma - le marché a donc une importance primordiale pour l'obtention des résultats et ce, de plusieurs façons, trop connues pour qu'on s'y attarde longuement. Contentons-nous de rappeler ici les distinctions généralement faites à propos du groupe des Autres : il y a pour une entreprise des fournisseurs, des concurrents, des clients ; ceux-ci peuvent être des individus ou des groupes ; parmi les groupes, on distingue : les entreprises, les pouvoirs publics et les autres groupes.

Nous avons déjà examiné les relations entre l'entreprise et les pouvoirs publics, puis entre l'entreprise et les travailleurs groupés.

Il nous reste donc à examiner les relations des entreprises entre elles.

4.2. LES ACTIONS POSSIBLES D'UNE ENTREPRISE SUR LES AUTRES.

Les situations dans lesquelles les entreprises peuvent se trouver entre elles sur le marché ont été si souvent analysées que même les décrire succinctement paraît superflu : les situations de monopole et de monopsonne, d'oligopole et d'oligopsonne, de concurrence parfaite et pure sont connues de tous. Ce que nous allons faire ici est de rappeler quelles actions une entreprise peut entreprendre vis-à-vis des autres, concurrentes, fournisseuses ou clientes et qu'elle soit dans une situation de marché quelconque. Ces actions sont en général à long terme et complexes. Voilà pourquoi on les appelle souvent "stratégies" ou "politiques".

On distingue souvent trois types de stratégies ou de

politique :

- la politique technique et d'innovations,
- la politique commerciale,
- la politique financière.

Ces politiques visent à un contrôle d'une entreprise sur une autre, une maîtrise de celle-ci ou d'un élément de la séquence de celle-ci et ce, afin que l'action de celle-ci sur le marché se fasse dans un sens plus conforme aux besoins et objectifs de la première. C'est ce que nous allons examiner.

4.21. La politique technique et d'innovations.

La poursuite d'une politique de progrès peut viser à mieux satisfaire les besoins des clients ou à mettre l'entreprise dans une situation meilleure que celle de ses concurrents ou encore à se libérer davantage des fournisseurs par un remplacement des matières premières nécessaires ou une réduction de celles-ci ; le progrès peut enfin bien sûr servir deux ou plusieurs de ces objectifs simultanément (44).

La conséquence du point de vue du contrôle sera soit que l'entreprise autre sera obligée de tenir compte davantage des actions de la première dans la fixation de ses objectifs et décisions, soit que l'entreprise considérée devra tenir compte dans une moindre mesure de l'influence des autres. Dans les deux cas, l'entreprise considérée a des chances meilleurs d'obtenir l'adéquation des résultats à ses besoins.

4.22. La politique commerciale.

Par le biais d'accords au niveau de la fourniture ou de la distribution, par la publicité et la diffusion d'informations par une organisation meilleure des canaux d'approvisionnement et de distribution, en un mot, par sa politique commerciale ("le marketing"), l'entreprise vise à obtenir des résultats meilleurs.

Ceci a une influence évidente sur les autres entreprises, clientes, fournisseuses ou concurrentes, ce qui se traduit aisément en termes de contrôle.

4.23. La politique financière.

L'entreprise étant dirigée par les représentants des actionnaires, devenir actionnaire principal équivaut à se rendre maître d'une entreprise, à en devenir maître.

Et c'est ici l'importance des prises de participation, des offres publiques d'achat, des achats et ventes de titres entre partenaires importants. Les mobiles pour lesquels une entreprise peut désirer en "contrôler" (maîtriser) une autre sont divers : nous avons déjà abordé le problème (45) ; une entreprise peut chercher à profiter des avantages de la grande dimensions ou profiter des avantages de la complémentarité, la politique financière en est le moyen privilégié.

Du point de vue du contrôle, la politique financière est la seule qui permette un réel contrôle d'une société anonyme, puisque par ce biais, on peut arriver à la position de planificateur et par là, nommer les décideurs et les exécutants.

4.3. EVOLUTION.

Les théoriciens qui avaient privilégié la concurrence pure et parfaite ne parlaient que du cas où une entreprise est censée n'avoir aucune influence sur les autres - et n'en subir aucune. En fait, ces influences réciproques existent, sont nombreuses et sont un des moyens importants pour une entreprise de s'assurer de résultats favorables à ses besoins.

En fait, ces influences et maîtrises ont toujours existé, que ce soit dans l'entreprise traditionnelle ou l'entreprise actuelle ; les entreprises ont employé la politique d'innovation, la politique commerciale ou la politique financière à tout moment depuis la révolution industrielle. Tant que l'on a considéré la concurrence pure et parfaite comme une situation désirable, l'on a essayé - et surtout l'Etat - de réduire au maximum ces influences inter-entreprises. Que l'on se rappelle à ce propos les nombreuses lois anti-trusts, anti-monopoles. Maintenant que, depuis Schumpeter entre autres, les esprits sont davantage tournés sur l'importance du progrès et celle pratique oligopolistique sur celui-ci, on a plus laissé les entreprises libres de poursuivre ces politiques. Et l'on a pu assister dans les dernières décennies à des analyses plus précises de celles-ci et à une poursuite plus scientifique de ces stratégies.

5. CONCLUSION.

=====

Dans ce chapitre, nous avons analysé les relations de l'entreprise avec les autres groupes, et particulièrement avec l'Etat.

les syndicats, les autres entreprises.

En effet, ces autres groupes ont une importance certaine pour l'entreprise quant à la survenance de résultats qui rencontrent adéquatement ses besoins et, réciproquement, l'entreprise dans son action influence la survenance des résultats de l'Etat, des travailleurs groupés en syndicats, des autres entreprises. Une dialectique de contrôle tend donc à s'instaurer entre l'entreprise et la "Nature"

Partant de la société globale, l'entreprise peut être considérée comme un sous-groupe de celle-là et, nous l'avons souligné, c'est un sous-groupe important dans notre système, puisque c'est aux entreprises qu'est laissé, pour une bonne part, le soin de la poursuite des objectifs économiques de la société. C'est pour cela que l'Etat - représentant principal de la société dans notre système - a toujours accordé une attention soutenue aux entreprises, afin de les contrôler à tous les niveaux pour que celles-ci concourent effectivement à la poursuite des objectifs sociétaux. Auparavant, l'Etat préférait, une fois le cadre général assuré (par ex.: régime contractuel, respect de la propriété privée, etc...) laisser une autonomie quasi complète aux entreprises. Maintenant, il intervient beaucoup plus directement, soit pour modifier les objectifs, les décisions, les exécutions, soit pour modifier la comparaison des différents sous-groupes.

L'entreprise, confrontée aux autres entreprises sur le marché, dans des relations de concurrence ou de complémentarité - fournitures et ventes - a un intérêt certain à vouloir contrôler celles-ci. Elle peut le faire au moyen de trois stratégies principales : la politique d'innovations, la politique commerciale ou la politique financière. Dans notre système, seule la dernière permet de contrôler profondément et durablement les autres entreprises,

puisque la capacité de planifier et l'autorité sont laissées aux propriétaires des capitaux.

Les deux autres politiques viseront davantage à introduire des contraintes dans les objectifs et les décisions des autres entreprises, ce qui doit néanmoins être considéré comme une forme de contrôle, moins durable et moins efficace certes que le contrôle financier, mais qui a son importance.

Enfin, pour imposer des modifications à leur avantage des objectifs, décisions, exécutions et résultats de l'entreprise, et outre les moyens de contrôle dans l'entreprise que nous avons analysés au chapitre précédent, les travailleurs groupés en syndicats disposent de la force qu'ils représentent en tant que tels au niveau d'une branche d'industrie ou de l'industrie elle-même.

Depuis l'instauration du suffrage universel, les travailleurs disposent donc de trois moyens principaux de contrôle de l'entreprise :

- par leur présence au niveau de l'exécution dans l'entreprise,
- par la force que les syndicats représentent,
- par la pression sur l'Etat qui, à son tour, peut agir sur l'entreprise.

Et les travailleurs se sont servis de ces trois moyens à la fois pour faire "monter" leurs revendications. Par montée des revendications, nous entendons que les travailleurs cherchent à modifier non plus seulement les résultats qui leur étaient défavorables, mais ce qui cause ceux-ci : l'exécution d'abord, les décisions ensuite, les objectifs enfin.

Nous avons enfin souligné en note que, parmi les revendications complémentaires des travailleurs celles qui doivent leur permettre un exercice plus efficace de leurs droits acquis en matière de contrôle, figurait l'importante revendication d'un accès plus grand aux informations. C'est ce problème que nous allons retrouver au chapitre suivant.

+
+ + +
+

CHAPITRE V. :

INFORMATION ET CONTROLE : LE POINT DE VUE DES EXECUTANTS.

::

1. INTRODUCTION.

=====

Nous avons vu dans les chapitres précédents que la vérification supposait l'acquisition d'informations d'une part et que parmi les revendications des travailleurs se trouvent celles d'une meilleure information et ce, afin de pouvoir mieux contrôler (dans les deux sens du terme) les résultats produits dans l'entreprise.

C'est dire l'importance de l'information pour les travailleurs. Cependant, des problèmes se posent :

- en régime de concurrence, donner des informations aux travailleurs, n'est-ce pas en donner aux concurrents et donc, finalement, ruiner la concurrence ;
- dans l'entreprise règne, comme dans la majorité des groupes, un conflit-concours : concours pour la production, conflit pour la répartition. Donner des informations aux travailleurs n'est-ce pas pour les directeurs se déforcer face à eux-là dans la répartition ?

C'est à ces problèmes et à leur solution que nous allons nous attacher dans ce chapitre.

2. RAPPEL.

=====

Avant d'entamer ce chapitre, il est nécessaire de rappeler deux notions importantes : tout d'abord celle d'information, ensuite celle des rapports entre information et contrôle.

2.1. L'INFORMATION.

Nous avons défini l'information dans la seconde partie non au sens de Perroux (46), mais dans un sens plus restrictif comme : "la transmission d'une quantité de connaissances nécessaires ou utiles directement ou indirectement à l'exercice d'une fonction" (47).

Prise sous cet angle, l'information est néanmoins une réalité assez complexe, pouvant revêtir de nombreux aspects. Plutôt que d'énumérer ceux-ci, nous préférons ici insister sur les plus fondamentaux de ceux-ci, du point de vue des travailleurs.

Les informations produites dans l'entreprise sont nombreuses et susceptibles d'intéresser au premier chef les travailleurs : informations sur les conditions de travail et de rémunération d'abord, mais aussi informations techniques (par ex. : la connaissance des processus de production), informations commerciales (par ex. : les réseaux d'approvisionnement et de distribution), informations financières (par ex. : la structure des investissements et leurs modalités de financement).

Mais deux types d'informations tout aussi importantes sont nécessaires aux travailleurs et ne sont pas produits dans l'entreprise :

- la compréhension des mécanismes généraux de l'économie et des relations économiques,
- des éléments de comparaison susceptibles d'être fournis par les autres entreprises (du voisinage géographique ou non) ou les pouvoirs publics.

2.2. LES RAPPORTS ENTRE INFORMATION ET CONTROLE.

Le contrôle consiste, nous l'avons dit dans le premier chapitre (48) à comparer deux séries d'observations : les résultats et les besoins pour le contrôle global, deux phases distinctes de la séquence B.O.D.E.R. pour le contrôle par étapes. Il s'agit donc de comparer entre elles des informations, soit de nature différente, soit de même nature mais qui se rapportent à des périodes différentes. Le contrôle est donc un processus d'analyse des informations.

D'autre part, le contrôle entraîne lui-même la création d'informations : nous avons souligné que le contrôle conduisait à donner des informations supplémentaires sur la séquence B.O.D.E.R., sur les Autres et sur la Nature, informations utiles pour les périodes suivantes.

Le contrôle a donc un double rapport avec l'information : il porte sur des informations d'un côté et, de l'autre, il aboutit à en créer de nouvelles.

3. LES PROBLEMES.

=====

3.1. LA CONCURRENCE ET L'INFORMATION.

Nous avons souligné que dans notre système, basé sur une autonomie de décision des entreprises, la concurrence qui en résulte entre celles-ci est génératrice de progrès et est même un des moteurs les plus efficaces de ces progrès.

Les Etats industriels occidentaux ont donc s'ils restent dans la logique du système, tout intérêt à favoriser le jeu de la concurrence inter-entreprises, puisque le progrès sous toutes ses formes est un des objectifs prioritaires qu'ils poursuivent.

La concurrence, nous l'avons vu, est essentiellement due aux chocs et aux répercussions des innovations sur les entreprises et ce, qu'il s'agisse de nouveautés techniques, commerciales ou d'organisation des capitaux et des hommes. En termes d'information, l'innovation peut se définir comme la disposition de renseignements que les autres ne possèdent pas.

La concurrence est enfin synonyme d'objectifs contradictoires, au moins partiellement et ce, à tous les niveaux : si les différents groupes de l'entreprise ont intérêt à se prêter au jeu de la concurrence, c'est que dans la société tous ne peuvent remplir au mieux leurs objectifs ; ainsi, tous les planificateurs ne font pas des profits maximums, tous les décideurs ne jouissent pas du même standing, tous les travailleurs des différentes entreprises ne sont pas payés de façon identique, pour citer des exemples connus.

Il faut donc garder dans l'entreprise certaines informations qui fondent la supériorité de celle-ci dans un quelconque do-

maine, afin que l'entreprise en question puisse tirer parti des innovations de façon favorable pour elle. On peut donc distinguer dans la masse des informations ayant trait à une entreprise :

- d'un côté, celles qui doivent rester internes à l'entreprise, parce qu'elles fondent la supériorité de celle-ci face aux autres dans un domaine,
- de l'autre, celles qui peuvent être divulguées librement (à celles-ci au moins les travailleurs devraient pouvoir avoir librement et entièrement accès).

En fait, la tendance des décideurs et planificateurs a toujours été de refuser aux travailleurs l'accès à l'une et à l'autre de ces catégories d'informations. Pourquoi ? Nous croyons pouvoir y donner deux réponses complémentaires :

- a) Une constatation empirique est que moins il y a d'individus ou de sous-groupes au courant d'une information, moins il y a de chances qu'elle soit divulguée largement. Ainsi donc, les informations "à usage interne" auront moins de chances d'être connues par les concurrents si peu de personnes les connaissent. Il est donc, dans ce cadre, dangereux de les livrer aux travailleurs ou à leurs représentants, d'autant plus que ceux-ci sont groupés en syndicats qui regroupent les membres de plusieurs entreprises. Si on le faisait, on augmenterait les chances de fuite des informations, par là, on affaiblirait (ou on ruinerait) la concurrence et l'on perdrait un moteur important du progrès.
- b) Dans la pratique, une division claire entre les informations qui fondent une supériorité concurrentielle et les autres est difficile à faire : on peut en effet souvent déduire

beaucoup de choses d'informations apparemment anodines, par exemple : beaucoup d'informations sur les innovations d'une entreprise peuvent être tirées d'un examen des comptes de l'entreprise, ou même de l'évolution de la structure de l'emploi et des rémunérations ou encore des approvisionnements de l'entreprise.

La solution empirique que l'on a choisie en conséquence est de dire : toute information est susceptible de révéler une partie des innovations de l'entreprise et donc toutes les informations doivent rester internes à l'entreprise.

En conclusion, pour que l'on puisse mettre les travailleurs au courant de certaines informations qui naissent dans l'entreprise, il faudra :

- soit tâcher de diviser les informations, de repérer celles qui peuvent être divulguées à tous, et en donner connaissance au moins aux travailleurs,
- soit essayer de diminuer les fuites des informations internes qui sont ou peuvent être causées par les travailleurs : par exemple, on peut tâcher de créer un "esprit-maison", ou employer les moyens de ce que l'on a appelé le corporatisme.
- soit interdire - par la voie légale le plus souvent - aux autres entreprises de se servir des informations qui fondent la supériorité concurrentielle d'une entreprise ; c'est par exemple le but que poursuit la législation sur les brevets.

Ces trois moyens sont valables si la société veut garder un système concurrentiel pour les entreprises ; mais on peut concevoir que la société cherche et emploie d'autres moyens que la concu-

rence pour assurer le progrès.

Les trois moyens exposés ne satisfont pas les travailleurs : ceux-ci revendiquent une information complète non seulement pour les travailleurs de l'entreprise, mais pour tous. Cela implique immédiatement qu'ils ne prônent pas le système concurrentiel puisque celui-ci est basé sur le secret.

Et leur revendication de l'accès à l'information a donc un caractère révolutionnaire : c'est aussi pour changer la société et les modes de relations dans celle-ci qu'ils exigent les "livres ouverts" ; en réaction, le patronat a donc toujours tenu à empêcher aux travailleurs d'avoir accès à toutes les informations.

3.2. RELATIONS DANS L'ENTREPRISE ET INFORMATION.

Dans l'entreprise, les objectifs poursuivis par les différents sous-groupes (planificateurs, décideurs, exécutants) sont partiellement contradictoires. Ainsi, dans le court terme, la recherche de salaires maximums est incompatible avec la recherche de profits maximums.

C'est la situation que beaucoup d'auteurs ont analysé en termes de conflit-concours : le fait que les hommes se rassemblent en entreprises provient de ce que leur union donne des avantages, des conséquences plus favorables pour tous, ce que l'on appelle vulgairement "un plus grand gâteau". Mais dans le partage de ce "gâteau" plus grand, chacun a avantage à essayer d'avoir le maximum au détriment des autres sous-groupes.

Pour un sous-groupe donné, le but sera donc de donner à

tous les autres sous-groupes les informations qui permettent la complémentarité la meilleure, mais de garder les informations qui permettent une répartition des résultats qui soit en leur faveur.

Il faudra apprécier ici quelle est la relation souhaitée par le sous-groupe entre d'un côté la recherche de résultats d'ensemble meilleurs par la complémentarité, ce qui entraîne une espérance de résultats meilleurs pour le sous-groupe et, d'un autre côté, une répartition des résultats d'ensemble plus favorable au sous-groupe en question.

Car ces deux termes sont incompatibles du point de vue de l'information à donner : elle doit être maximale dans le premier cas et minimale dans l'autre. Il est en effet très difficile de diviser ici encore l'information en deux catégories "étanches".

Les solutions adoptées par les planificateurs à ce sujet seront donc empiriques et la quantité d'informations livrées aux travailleurs différente selon qu'ils seront plus axés sur la complémentarité harmonieuse à réaliser dans l'entreprise, pour atteindre à de meilleurs résultats globaux ou sur la position dominante qu'il faut garder sur les travailleurs pour empêcher ceux-ci d'avoir des prétentions trop grandes lors de la répartition des résultats.

3.3. INTERRELATIONS ENTRE LES DEUX PROBLEMES.

Du point de vue des planificateurs du moins, il existe une relation étroite entre les deux problèmes : en effet, si du point de vue de la concurrence pour s'assurer une part plus importante dans la répartition des résultats de l'entreprise, il faut donner le minimum d'informations aux travailleurs - et, à la limite, aucune

information - il faut, afin de favoriser au mieux la complémentarité entre les sous-groupes et à l'intérieur de ceux-ci, donner un maximum d'informations aux travailleurs. Il y a donc ici aussi un "juste milieu" à trouver du point de vue de l'information ; ceci dépend du jugement des planificateurs et décideurs ou des pressions exercées sur eux par les travailleurs, l'Etat ou la Société (le "milieu").

Du point de vue des travailleurs, le problème ne se pose pas de façon identique et ce, pour deux raisons principales :

- tout d'abord, les travailleurs se sont rarement prononcés en faveur d'un système concurrentiel ;
- ensuite, dans l'entreprise, au départ, ils ne disposaient d'aucune information.

Ce problème les a donc peu concernés puisqu'ils ont la plupart du temps porté leur attention sur d'autres systèmes et qu'ils ne disposaient que de peu d'informations.

4. LES SOLUTIONS.

=====

4.1. DANS L'ENTREPRISE TRADITIONNELLE.

Pour préserver au mieux les secrets de l'entreprise, le seul détenteur de l'ensemble des informations était l'administrateur-délégué.

Celui-ci ne donnait les informations aux cadres et aux travailleurs que dans la mesure où celles-ci étaient nécessaires à

la bonne marche de l'entreprise. Pour les travailleurs, elles se traduisaient essentiellement en ordres qui leur étaient donnés.

Aux actionnaires étaient données uniquement les informations qui avaient trait à la réalisation de leurs objectifs : le bilan et les comptes de pertes et profits qui permettaient de juger de la rentabilité de l'entreprise.

Du point de vue des actionnaires et administrateurs, c'était donc une bonne solution puisqu'elle minimisait les risques de fuite d'une part et, d'autre part, les mettaient en position favorable pour la répartition des conséquences.

Pour les travailleurs, nous l'avons vu, la solution était mauvaise puisque leurs besoins n'étaient pas ou étaient mal satisfaits. C'est ce qui les a poussé à des revendications non seulement pour améliorer leurs résultats, mais aussi pour acquérir davantage d'informations, entre autres par le contrôle-vérification, ce qui impliquait un contrôle-maîtrise : l'on peut juger aisément de l'importance de la revendication des "livres ouverts" (49), et, à l'opposé, de l'importance du secret dans la revendication des travailleurs pour un contrôle ouvrier, telle que nous l'avons exposée au chapitre I.

4.2. DANS L'ENTREPRISE ACTUELLE.

4.21. Les faits.

La nécessité pour l'entreprise de s'adapter rapidement aux progrès et aux changements, donc l'obligation d'avoir des structures plus souples, et la complexification des processus de recher-

che, de production et de commercialisation ont entraîné d'importantes modifications :

- en règle générale, la quantité des informations créées dans l'entreprise a augmenté de façon notable ;
- une classe beaucoup plus autonome vis-à-vis des actionnaires est apparue : c'est celle des directeurs, des "managers", qui disposent de la plupart des informations importantes (50) ;
- la classe des travailleurs a subi des transformations profondes, on a vu apparaître une "nouvelle classe ouvrière" (51) dont les tâches nécessitent plus de responsabilités et dont la distinction d'avec les cadres inférieurs est souvent difficile à faire : beaucoup de travailleurs en effet disposent de plus d'autonomie et de plus d'informations.

D'autre part, les travailleurs organisés en syndicat représentent une force maintenant importante et dont on ne peut pas négliger dans les entreprises les besoins et les objectifs, soit à cause de dispositions légales, soit à cause de la menace de l'emploi de leur force par les syndicats.

4.22. Les conséquences.

Elles sont multiples :

- Les managers et les travailleurs (isolément ou par l'intermédiaire des syndicats) disposent de plus d'informations et davantage d'autonomie, ce qui leur permet de mieux réaliser leurs objectifs.

- Les directions sont maintenant légalement obligées de donner régulièrement des informations aux représentants des travailleurs (délégations syndicales, conseils d'entreprise).
- La politique des relations humaines qui se propose de réduire les tensions des hommes dans l'entreprise part de l'idée que cela favorisera la complémentarité entre les différents sous-groupes de l'entreprise et à l'intérieur de ces sous-groupes. D'autre part, elle tient compte des revendications syndicales. Un des moyens importants de cette politique est la diffusion d'informations aux travailleurs, par exemple par l'édition de journaux d'entreprise ; on préfère ici bien sûr diviser les informations, afin de ne divulguer que des informations non à usage interne et non susceptibles de déformer la direction dans les conflits de répartition des résultats. A cause de la difficulté de cette partition, on a souvent été amené à divulguer des informations plus ou moins importantes, ce qui affaiblit (ou peut affaiblir) et la position concurrentielle de l'entreprise, et le "bargaining power" de la direction face aux travailleurs.
- Les syndicats ont développé leurs écoles ou sessions d'éducation et de formation, afin de rendre leurs membres mieux à même de comprendre les informations qui leur parviennent.
- Notons enfin que l'augmentation de la quantité d'informations dans l'entreprise a amené des mutations importantes dans l'existence et la qualité des réseaux d'information.

D'autre part, l'augmentation du nombre de personnes au courant des secrets de l'entreprise a eu pour effet d'augmenter les "fuites" d'informations à usage interne. Toutefois, celles-ci sont restées, jusqu'à présent, dans des limites assez strictes

Cela a eu pour conséquence un renforcement de la nécessité de progresser et d'innover vite, puisqu'un secret reste moins longtemps dans l'entreprise. Cela a tendance donc à augmenter les innovations et, par là, le progrès dans la société.

5. CONCLUSION.

=====

L'importance de l'information pour l'entreprise et dans l'entreprise n'est nulle part mise en doute : c'est la disposition d'informations exclusives - d'innovations - qui fonde la supériorité concurrentielle d'une entreprise ; c'est la disposition d'informations qui permet aux différents sous-groupes d'avoir une meilleure position dans les conflits avec les autres sous-groupes pour la répartition des résultats.

Nous avons noté la difficulté d'accorder, sans changer le système, davantage d'informations aux travailleurs.

Nous en avons décrit les moyens principaux.

Nous avons appliqué ces notions dans l'entreprise traditionnelles et dans l'entreprise actuelle.

Contentons-nous en cette fin de chapitre de redire combien pour les travailleurs les revendications concernant les informations qu'ils estiment devoir recevoir ont toujours été importantes et c'est aisément compréhensible à cause de l'importance que peut revêtir la disposition de ces informations pour la fixation et la réalisation de leurs objectifs.

CHAPITRE VI. :

C O N C L U S I O N .

:=:=:=:=:=:=:=:=:=:=:=:=:=:=:=:=:

1. Rappelons brièvement les principaux apports de cette troisième partie.

1.1. Le premier chapitre nous a permis de formuler une définition du contrôle qui insiste sur les deux aspects de vérification et de maîtrise. Le contrôle est une vérification (sens premier) ou une maîtrise (sens dérivé de l'anglais) ; ces deux aspects ont des rapports de complémentarité : la maîtrise efficace impose des vérifications, la vérification suppose la maîtrise.

Pour arriver à cette définition, nous nous sommes fondés d'abord sur la signification sémantique du terme "contrôle". Mais nous avons aussi exploré ce qu'était cette notion lorsqu'on l'utilise dans deux domaines importants du point de vue de l'entreprise : ainsi, nous avons analysé successivement le contrôle ouvrier et le contrôle de gestion.

1.2. Dans le second chapitre, nous avons exposé un schéma de la prise de décisions : la séquence qui va des besoins aux résultats, en passant par les objectifs, les décisions et l'exécution. Ce schéma nous a permis de raffiner la notion de contrôle : il permet de

distinguer :

- qui effectue les contrôles,
- à quel stade du processus nous nous trouvons.

Ceci n'est pas sans importance ; en effet, si la vérification suppose la maîtrise, seul le contrôle effectué par les planificateurs sera complet et entièrement pertinent ; il comparera d'abord les résultats aux besoins (contrôle global) et ensuite les objectifs aux besoins, les décisions aux objectifs, l'exécution aux décisions et les résultats à l'exécution (contrôle par étapes).

Mais, ne l'oublions pas, chacun est au moins planificateur de sa propre séquence (de façon consciente ou non) : ainsi, chacun, chaque sous-groupe ou chaque groupe peut être amené à effectuer des contrôles pertinents.

Le contrôle est toujours la mesure d'un écart : écart entre les besoins et les résultats, ceux-ci satisfaisant plus ou moins ceux-là dans une période donnée ; c'est ensuite la recherche des causes de cet écart, au travers de la séquence.

Nous avons ensuite, dans le troisième chapitre, appliqué ces notions à l'entreprise traditionnelle et moderne ; nous reviendrons sur ceci dans le second point.

1.3. Le quatrième chapitre nous a conduit à appliquer notre schéma de façon plus générale : nous y avons vu les relations qui existaient du point de vue du contrôle entre l'entreprise d'une part et l'Etat, les syndicats et les autres entreprises d'autre part. Ces groupes et l'entreprise considérée ont une influence réciproque

pour ce qui est de la survenance de résultats adéquats aux besoins ; une dialectique de contrôle tendra donc à s'instaurer entre ces groupes, enserrant ainsi l'entreprise dans un réseau complexe de maîtrises et dépendances.

1.4. Le cinquième chapitre avait pour but d'analyser les rapports qui existaient entre contrôle et information : le contrôle porte sur des informations et conduit à en créer de nouvelles. La disposition de ces informations est importante pour tous, en ce compris les travailleurs ; mais le système de concurrence entre entreprises qui est fondé en grande partie sur la disposition exclusive d'informations et la répartition des pouvoirs dans l'entreprise ont fait que les travailleurs disposent peu en fait des informations nécessaires à un contrôle efficace de leur propre séquence ; cette situation paraît difficile à améliorer radicalement tant que l'on reste dans notre système.

2. QUE POUVONS-NOUS TIRER DE CES CHAPITRES ?

=====

Nous insisterons ici sur trois points :

- le schéma BODER des grandes entreprises est complexe,
- l'entreprise traditionnelle était un système stable du point de vue de ce schéma, sauf sur un point majeur : la satisfaction des besoins des exécutants,
- l'entreprise moderne peut être caractérisée par :
 - * des changements dans les sous-groupes,
 - * des changements dans les relations entre sous-groupes.

2.1. LA COMPLEXITE DU SCHEMA BODER DES GRANDES ENTREPRISES.

Une exposition complète du schéma BODER pour une grande entreprise ou, à fortiori pour la société globale, serait vite impossible, étant donné le nombre de schémas et leurs interrelations. Cela entraîne une complexité plus grande encore des contrôles puisque, pour chaque schéma, de nombreux contrôles peuvent être effectués.

Mais deux faits font que ce schéma garde son importance et reste un moyen relativement facile d'analyse du contrôle :

- le premier est que l'exposition complète d'un seul schéma suffit à donner une idée exacte de l'ensemble et, par là, du contrôle ;
- le second est qu'il existe, ainsi que nous l'avons exposé, différents moyens pour réduire les tensions et distorsions qui peuvent surgir de la confrontation des divers schémas des sous-groupes et individus en vue de la fixation du schéma général de l'entreprise.

Notre schéma a donc la qualité de rester simple dans son exposition, tout en permettant des raffinements quasi à l'infini ; seule la précision de l'analyse désirée fera arrêter le chercheur à tel ou tel stade de la "déglobalisation", ce qui montre la bonne adaptation du modèle à la réalité.

2.2. L'ENTREPRISE TRADITIONNELLE.

Elle était un système stable du point de vue de la fixation du schéma général de l'entreprise et de son contrôle, sauf sur un point majeur : ce système ne tenait pas compte des besoins des

exécutants dans la fixation des objectifs et la prise des décisions.

Ce système aurait donc pu perdurer si l'on avait pu :

- soit empêcher radicalement l'expression de leurs besoins par les exécutants au moyen d'un cadre contraignant quelconque. Cette solution praticable - et pratiquée - à court terme semble à long terme difficilement réalisable, entre autres parce que les besoins non satisfaits s'accumulent, devenant ainsi des mobiles d'autant plus puissants pour l'action revendicatrice ou la révolte.
- soit faire accepter par les exécutants le profit de l'entreprise comme objectif principal ; ainsi disparaîtrait le divorce entre les objectifs de l'entreprise et ceux des exécutants. Et c'est ici que l'on voit l'importance des tentatives d'instaurer des mécanismes d'intéressement des travailleurs aux profits (52). Mais ces tentatives ont partout été un échec, du moins si l'on considère leur but premier : motiver les exécutants à chercher à maximiser le profit de l'entreprise.

Certes, des systèmes de participation aux bénéfices sont en vigueur et donnent de bons résultats - surtout aux U.S.A. - mais ils sont plus considérés par les travailleurs comme une "tranche conjoncturelle" de leur salaire ; d'ailleurs, le profit n'est pas uniquement formé grâce à l'action adéquate des exécutants : il dépend de la rencontre sur le marché de la production et de la demande solvable. Voilà une des raisons principales de l'échec de la participation aux bénéfices comme stimulant salarial.

Ce problème non résolu par l'entreprise traditionnelle y a entraîné des modifications importantes.

2.3. DANS L'ENTREPRISE MODERNE.

Les changements ainsi intervenus et donnant naissance à l'entreprise moderne, du moins dans certains cas, peuvent être analysés sous deux rubriques :

- d'une part, les modifications intervenues dans les sous-groupes de l'entreprise (planificateurs, décideurs, exécutants),
- d'autre part, les modifications intervenues dans les relations entre les sous-groupes et à l'intérieur de ceux-ci.

2.31. Modifications intervenues dans les sous-groupes.

2.31.1. Les planificateurs.

On note la disparition progressive des actionnaires en tant que groupe moteur.

Parmi les actionnaires et les catégories que nous avons envisagées (53), les petits actionnaires nous ont paru dès le départ être des placeurs en quête d'un rendement et non des entrepreneurs (ou des planificateurs).

Parmi les autres actionnaires, nous avons distingué les placeurs institutionnels, les holdings et les "familles". Nous pouvons ici pousser l'analyse plus avant :

- Du point de vue d'une entreprise, le holding peut apparaître comme un planificateur ; d'un point de vue plus général, le holding est lui aussi dirigé soit par

un (ou des) placeur institutionnel, soit par une (ou quelques) famille et vise donc, par le biais de ses participations au capital d'autres entreprises, à satisfaire les objectifs de ses actionnaires.

- Les placeurs institutionnels visent à tirer de leurs placements des revenus maximums, certes, mais sous contrainte impérative de la sécurité à long terme. Ainsi donc, leur souci sera d'assurer que les sociétés dans lesquelles ils ont des participations aient une gestion financière orthodoxe et rémunératrice, sans se soucier beaucoup des procédés qui sont employés. La plupart du temps d'ailleurs, les placeurs institutionnels se contentent de nommer des gens capables à leurs yeux de leur servir ce profit équilibré à terme, ne les contrôlant que sur ce point.
- Les familles enfin. Les affaires de famille sont sans doute le dernier genre d'entreprises ayant des planificateurs théoriques qui exercent encore de façon effective leur rôle, qui contrôlent aussi bien l'adéquation des résultats aux besoins que les directeurs et, par là, les exécutants.

Seulement, les grandes entreprises industrielles sont souvent trop importantes que pour être encore à la mesure d'une fortune familiale ; d'autre part, à mesure que le temps passe, le nombre des actionnaires tend naturellement à augmenter, les fils remplaçant le père et chacun ne disposant que d'une plus petite part. Aussi, sauf si une partie de cette famille reprend la maîtrise effective, la solution souvent adoptée sera, comme pour les placeurs institutionnels, de nommer des gens exté-

rieurs à la famille, qui soient capables de leur servir un revenu équilibré à terme.

Ainsi donc, nous assistons dans tous les cas au même phénomène : les actionnaires se dessaisissent de plus en plus de leur rôle de planificateurs ; ils se contentent de nommer des directeurs à qui ils laissent toute liberté, à condition que ceux-ci leur versent un revenu équilibré à terme.

2.31.2. Les décideurs.

Par conséquent, ce sont les décideurs qui exercent souvent le rôle de planificateur, fixant les objectifs et prenant les décisions, pour ensuite contrôler la séquence.

Nous avons insisté sur deux points : les décideurs préfèrent des objectifs et des décisions aisément quantifiables, afin de pouvoir contrôler plus aisément le schéma (54) ; d'autre part, ils tiennent compte dans la fixation des objectifs des besoins des actionnaires, mais aussi de ceux des exécutants, de la collectivité et des consommateurs ; enfin, ils sont sensibles, naturellement, à la satisfaction de leurs besoins propres.

2.31.3. Les exécutants.

Nous nous contenterons ici de rappeler deux points importants :

- l'interférence croissante entre les exécutants et les décideurs : il existe aujourd'hui une classe intermédiaire (qu'on appelle souvent cadres inférieurs) de gens qui à la fois décident et exécutent, de sorte que la limite est parfois difficile à faire entre ces deux groupes. Cela tendra à renforcer la cohésion de l'entreprise entière et non plus des sous-groupes à l'intérieur de l'entreprise.

- l'importance croissante des travailleurs et de leurs syndicats dans l'entreprise. Ce que nous avons appelé la "montée des revendications" et qui consiste en une part croissante prise par les travailleurs ou leurs représentants dans la prise des décisions ou la fixation d'objectifs, n'a été possible que grâce à la pression constante de ceux-là, tant au niveau de l'entreprise qu'à un niveau supérieur, l'État ou la branche industrielle.

2.32. Modifications dans les relations entre sous-groupes

et à l'intérieur de ceux-ci.

Nous avons noté que les directeurs jouaient la plupart du temps les rôles de planificateur et de décideur. Mais la manière d'exercer ces rôles a elle aussi changé. Rappelons que les "managers" avaient beaucoup insisté sur la répartition plus rationnelle et plus efficace des tâches et, en particulier du travail de direction à tous les niveaux et ce, grâce à deux moyens privilégiés : la direction participative par objectifs et la décentralisation. La répartition du travail d'exécution

a, elle, été un souci plus ancien des directeurs ; que l'on se rappelle l'Organisation Scientifique du Travail (55).

La direction participative par objectifs permet une meilleure fixation des objectifs de l'entreprise qui tiennent compte à la fois des besoins de tous et des actions supposées des "Autres" et de la "Nature" ; elle permet d'autre part l'instauration d'un nouveau type de direction, au sein du sous-groupe des décideurs, type de direction qui rend les contrôles plus aisés et leur donne leur véritable importance.

La décentralisation vise aux mêmes buts, mais s'applique non aux hommes ou aux équipes, mais à des activités homogènes que l'on rend autonomes, une fois les objectifs principaux fixés.

Rappelons cependant que la direction participative par objectifs et la décentralisation s'appliquent d'autant plus aisément et plus fructueusement que l'on est à des niveaux plus élevés dans l'entreprise.

Notons enfin l'augmentation notable de la quantité d'informations créées dans l'entreprise : il y aura donc davantage de contrôles à effectuer ; d'autre part, ces contrôles accroissent à leur tour la quantité d'informations. Cela posera plusieurs problèmes :

- Au-delà d'une certaine masse de contrôles à effectuer, se posera la question, si les contrôles sont confiés à des personnes ou des équipes, de "contrôler les contrôleurs". Ce qui accroîtra d'autant les contrôles à effectuer et, par là, le nombre d'informations.

- Il faudra augmenter la capacité de transmission d'informations des canaux, sans qu'il y ait une perte de temps trop grande ou une élévation trop forte des coûts engendrés par la circulation de ces informations.

- Il faudra enfin réduire au maximum les informations parasites, celles qui n'apportent rien à l'entreprise ou à ses membres et coûtent cher en temps, en compétences et en argent. Il faudra donc des mécanismes de sélection des informations en fonction de leurs qualités et leur importance.

* * * * *

C O N C L U S I O N G E N E R A L E .

= = = = =

1. INTRODUCTION.

=====

Dans cette conclusion générale, nous aborderons successivement :

- a) Les problèmes qui ont été soulevés dans le mémoire et la méthode avec laquelle ils ont été abordés.
- b) Le schéma B.O.D.E.R., d'où il vient, en quoi il consiste et vers où il va, en ce compris la notion du contrôle qui en découle.
- c) Le caractère opératoire de ce schéma, qui permet entre autres une systématisation des propositions de réforme de l'entreprise, en montrant leurs places et leurs interrelations.
- d) Le contrôle généralisé dans nos sociétés.

+
+ + +
+

2. PROBLEMES ET METHODE.

=====

1. La constatation de départ était que l'entreprise en tant qu'institution était en divorce flagrant, non seulement avec les faits et la pratique courante, mais aussi avec les désirs des groupes intéressés à l'acte d'entreprendre. Nous avons choisi de partir du point de vue des travailleurs. Les problèmes des travailleurs sont soit des problèmes matériels comme l'assurance d'un salaire élevé et régulier ou la diminution des temps de travail, soit des problèmes d'aliénation, qui n'est rien d'autre que la prise de conscience par les travailleurs de ce que leurs besoins fondamentaux sont impossibles à satisfaire dans l'entreprise telle qu'elle existe, où ils ne sont que des salariés.

Les aliénations sociales et professionnelles dépendent du genre de division des tâches en vigueur dans l'entreprise, ce genre étant lui-même fonction de l'état des connaissances scientifiques et techniques et du type de répartition des pouvoirs. Les aliénations politiques sont fonction du type de répartition des pouvoirs et des contrôles, type qui dépend lui-même des rapports de force existant dans l'entreprise et la société, donc de décisions politiques.

2. Ces problèmes des travailleurs, il faut les rencontrer et les résoudre sans nuire à l'efficacité de l'entreprise. L'efficacité consiste en l'accomplissement, à des coûts - au sens large - minimums, des trois activités de base de toute organisation qui sont d'atteindre un but, de maintenir la cohésion interne et de s'adapter à l'environnement. Atteindre son but est pour l'entreprise, en théorie, rechercher le profit maximum et, dans la pratique actuelle,

satisfaire les besoins des actionnaires d'abord et ensuite ceux des cadres, des consommateurs, des travailleurs, des collectivités locales et de la société.

Maintenir la cohésion interne veut dire réduire les tensions qui existent entre les individus et (ou) les sous-groupes de l'entreprise et donc répondre aux problèmes de ses membres.

S'adapter à l'environnement consiste à suivre les progrès et à tenir compte du marché, lieu de rencontre entre des entreprises concurrentes et leurs fournisseurs et clients.

On voit donc que résoudre les problèmes des travailleurs est important non seulement pour des raisons éthiques, idéologiques ou politiques, mais aussi pour augmenter l'efficacité de l'entreprise.

3. La méthode employée dans le mémoire a été de replacer d'abord l'étude dans le cadre de l'entreprise industrielle moderne, qui a été décrite sous son aspect de changement et donc de tension et d'analyser ensuite la catégorie des revendications présentées par les travailleurs quant à la répartition des pouvoirs ; elles veulent changer la condition des salariés et s'expriment en termes de participation des travailleurs aux décisions ou de contrôle ouvrier.

L'analyse de la participation a permis de conclure qu'elle est difficile à réaliser et ne parvient guère à résoudre effectivement les aliénations des travailleurs ; de plus, elle nuit le plus souvent à l'efficacité de l'entreprise et, enfin, elle est en fait peu souhaitée comme telle par les parties concernées.

Le contrôle semble, pour plusieurs raisons, une solution meilleure ; mais il nous est apparu dès l'abord comme une réalité ambiguë, peu aisée à saisir et à définir, ne se prêtant que peu à l'analyse ; il fallait donc en trouver une expression correcte et opératoire. C'est ce qu'a permis l'introduction de ce que nous avons appelé : "schéma B.O.D.E.R."

3. LE SCHEMA B.O.D.E.R.

=====

C'est dans le cadre de ce schéma que la notion de contrôle a pu être précisée : rappelons donc d'où il vient, en quoi il consiste et vers où il mène, en y incluant bien sûr le contrôle tel qu'il s'en dégage.

3.1. D'OU VIENT LE SCHEMA ?

Le contrôle est, d'après sa définition, à la fois une maîtrise et une vérification ; il fait donc référence à un processus qui se déroule et à un pouvoir d'action. Il fallait donc rechercher un schéma général du comportement d'individus ou de groupes, qui montre le pourquoi et le comment de leurs actions au cours du temps ; ainsi l'on pourra en déduire ce qu'est le contrôle, qui l'exerce et sur quoi il porte.

Les recherches des psycho-sociologues et d'experts en organisation nous ont fourni des schémas partiels, qui rendent compte :

- du comportement humain qui, sous l'impulsion de besoins, met en oeuvre, de façon plus ou moins adéquate, un comportement finalisé

par la satisfaction de ces besoins ;

- de l'importance de la fixation d'objectifs et de la prise de décisions qui en résulte, ainsi que des moyens de les transformer en actions concrètes.

3.2. CE QU'IL EST.

Ainsi, le schéma n'est rien d'autre qu'une manière commode de retracer de façon générale comment les hommes cherchent à satisfaire leurs besoins au moyen de leurs actions, qui s'insèrent dans la "Nature", conjointement à celle des Autres. Le schéma décrira donc le passage des Besoins aux Objectifs, aux Décisions, à l'Exécution pour produire des Résultats qui sont influencés par l'action des Autres et de la Nature (de ces initiales vient le nom de "schéma BODER").

Dans les groupes complexes - comme l'entreprise - il faudra distinguer différents sous-groupes chargés des différentes phases de la séquence : ainsi, les planificateurs analysent les besoins et les transforment en objectifs, les décideurs prennent les décisions en fonction des objectifs fixés et les exécutants agissent selon les décisions.

Mais chaque individu, chaque sous-groupe et, au-dessus de l'entreprise, la société et ses divers groupes constitutifs sont chacun le lieu de formation d'un schéma distinct. Aussi, le schéma général apparaîtra-t-il comme un ensemble de schémas partiels hiérarchisés.

Le contrôle dans ce cadre sera, dans une première phase, l'analyse par les planificateurs de l'écart entre les besoins et

les résultats ; dans une seconde phase, il consistera à vérifier à chaque niveau l'origine et l'importance des déformations intervenues entre deux phases distinctes du schéma. Par la même occasion, le contrôle permettra l'acquisition d'informations sur les autres sous-groupes, les Autres et la Nature.

Le contrôle sera lui aussi un ensemble de contrôles partiels hiérarchisés. Le schéma permet de définir : sur quoi il porte quel en est le titulaire, quelle est son importance et quel est le niveau auquel il s'applique dans le schéma.

Si le schéma montre comment agissent les individus et les groupes dans la recherche de la satisfaction de leurs besoins, le contrôle, lui, indique comment ils intègrent leurs expériences du passé dans leurs actions présentes et futures : il n'a sa vraie importance que dans la mesure où les actions des hommes et l'influence de la Nature présentent certaines régularités plus ou moins prévisibles et dont il est utile de tenir compte pour obtenir de meilleurs résultats.

Enfin, le schéma et le contrôle qui en résulte peuvent être effectués de façon plus ou moins consciente ; cette conscience varie suivant la taille du groupe considéré et le développement auquel il est arrivé.

3.3. VERS OÙ IL CONDUIT.

En replaçant le problème du contrôle dans son vrai cadre celui des actions humaines - et en distinguant qui contrôle, ce qui est contrôlé et le niveau et l'importance de ce qui est contrôlé, ce schéma permettra, lorsqu'il est appliqué, de voir quelle est l'efficacité du groupe considéré, efficacité au sens où nous l'avons défini

Ainsi, il permettra de voir quelles sont les modifications à apporter à la séquence ou aux différents moments de l'action et, parmi celles-là, celles qui impliquent des jugements de valeur - et sont donc des décisions politiques - de celles qui sont simplement des mesures techniques de meilleure organisation. Il se présente donc comme un outil d'analyse des groupes, qui permette de formuler des réformes tenant compte des intérêts à satisfaire et de l'efficacité à assurer dans ce cadre.

4. CARACTERE OPERATOIRE DU SCHEMA BODER.

=====

Le schéma BODER a été appliqué à la réalité de l'entreprise ; il peut également l'être pour voir quelle portée ont les réformes proposées en matière de participation ou de contrôle ouvrier.

La troisième partie a permis d'établir l'évolution du schéma de l'entreprise traditionnelle, qui était un système stable, sauf sur un point majeur : il ne tenait pas compte des besoins des travailleurs. L'évolution importante de l'entreprise jusqu'à nos jours a conduit à l'élaboration d'un nouveau schéma. Celui-ci reste cependant imparfait sur plusieurs points, puisque les revendications des travailleurs ne sont toujours pas satisfaites et que les procédures sont parfois inefficaces pour l'entreprise.

Aussi, pour montrer à nouveau que le schéma BODER est opérationnel et également pour indiquer vers quoi ce travail peut conduire, il est utile ici de parcourir rapidement le schéma de l'entreprise pour noter quelles pourraient être les réformes à y apporter.

4.1. VERS UNE "REDEFINITION" MEILLEURE DU SCHEMA BODER DE L'ENTRE- PRISE.

Il convient de rappeler que l'entreprise est le sujet collectif de l'acte d'entreprendre et que celui-ci obéit à une séquence que le schéma BODER peut interpréter.

4.11. L'analyse des besoins.

L'analyse des besoins doit être faite dans l'entreprise de façon plus consciente : d'habitude, elle se fait par l'intermédiaire d'un système de prix, porte sur la demande solvable et se fait en vue d'un maximum de profit à terme. Ce système a l'avantage de permettre des comparaisons sur une échelle cardinale, mais c'est aussi une simplification qui peut être appauvrissante.

L'analyse des besoins nous semble devoir se faire en deux étapes :

- d'abord, la définition consciente des besoins de chaque groupe ou sous-groupe qui sont intéressés dans l'acte d'entreprendre (actionnaires, travailleurs, consommateurs et société)
- ensuite, la recherche d'une procédure d'arbitrage entre ces besoins.

4.12. La fixation des objectifs.

Les objectifs qui constituent en quelque sorte la "déclarations d'intentions", "la charte fondamentale" de l'entreprise doivent, dans la mesure du possible, être rédigés en proposi-

tions simples et claires, traduisibles facilement en décisions et permettant des comparaisons faciles ; voilà pourquoi ils auront intérêt à être chiffrés.

Quant à la composition du sous-groupe des planificateurs, il semble qu'il faille l'ouvrir le plus largement possible et ce, pour plusieurs raisons :

- * naturellement, un planificateur tend à être plus sensible à ses besoins qu'à ceux des autres ;
- * les aliénations politiques résultent d'un manque de pouvoirs des travailleurs sur les décisions qui les concernent ; accorder ces pouvoirs à ce niveau semble être une manière efficace de résoudre les problèmes ;
- * les planificateurs sont les contrôleurs ultimes ;
- * les planificateurs théoriques de l'entreprise capitaliste - les actionnaires et leurs représentants - tendent en fait à se déssaisir de leur rôle, se contentant de s'en remettre aux décideurs qu'ils ont nommés, à la condition qu'ils leur servent un revenu plus ou moins stable et élevé.

4.13. La prise de décisions.

Ce n'est pas une chose simple : il n'y a pas une décision, mais un grand nombre, qui sont d'importance très variable, qui doivent être prises à des moments divers, par des procédures différentes. Aussi, le problème qui se posera sera de tâcher d'identifier les décisions, de préciser leurs interrelations et de les confier aux personnes ou groupes les mieux à même de les trancher.

La réflexion en ce domaine progresse rapidement. La "technostructure" se veut efficace et l'on cherche par divers moyens à répartir au mieux les décisions. Nous avons déjà parlé souvent de la décentralisation et de la direction participative par objectifs ; ces procédures visent à accroître l'efficacité de l'entreprise par :

- une plus grande souplesse de l'entreprise, une diminution des délais de réaction et un allègement des coûts en replaçant la décision le plus possible au contact de la réalité,
- une réduction des distorsions possibles entre les objectifs et les décisions, par un système adéquat de motivation des décideurs.

4.14. L'exécution.

Pour ce qui est de l'exécution, deux problèmes principaux se posent :

- La répartition optimale de l'exécution d'abord ou division du travail ; celle-ci est faite en fonction des contraintes scientifiques et techniques pesant sur l'entreprise : par exemple, elle est toute différente selon que l'usine travaille à la chaîne ou en processus automatisés ; mais elle varie aussi suivant les objectifs choisis et les tensions à résoudre.
- La motivation des travailleurs ensuite ; les stimulants uniquement monétaires se sont révélés insuffisants pour amener les travailleurs à se soucier davantage de l'efficacité de l'entreprise. Il faut donc que d'un côté l'on fasse plus appel aux motivations supérieures des travailleurs et que de

l'autre, l'entreprise tienne plus compte des besoins de ses membres.

4.15. Le contrôle.

C'est un des points où les désirs de réforme sont les plus forts ; l'on comprend mieux en effet depuis que l'on a replacé l'entreprise dans une perspective dynamique l'importance du contrôle : c'est, avons-nous dit, le moyen d'intégrer les enseignements du passé dans le présent. Il faudra donc préciser qui doit effectuer ces contrôles et quel doit en être le contenu.

a) Qui doit effectuer ces contrôles ?

Seuls les planificateurs peuvent effectuer les contrôles ultimes ; mais, à chaque niveau, des contrôles doivent aussi être effectués.

Voilà pourquoi les travailleurs ont intérêt à avoir des représentants dans les sous-groupes de planificateurs, afin de proposer et de fixer des objectifs d'une part et de pouvoir effectuer les contrôles au niveau supérieur d'autre part.

b) Quel doit être le contenu du contrôle ?

Rappelons que le contrôle doit être global dans une première étape, comparant les résultats aux besoins et par étapes ensuite, vérifiant chaque étape de la séquence.

Le point digne de remarque ici est que le contrôle doit être conscient : en effet, bien souvent, surtout au niveau individuel ou à celui du sous-groupe des travailleurs, les réac-

tions sont intuitives : on est satisfait ou on ne l'est pas, de façon très instinctive et l'on réagit en fonction de cela.

Or, le contrôle ne peut sortir ses effets bénéfiques que s'il est effectué de façon consciente et réfléchie : ce n'est qu'alors qu'on peut de façon cohérente saisir les régularités qui affectent les schémas de l'entreprise, de ses membres, des autres entreprises, des autres groupes et l'influence de la Nature, pour modifier les schémas des périodes ultérieures.

4.16. Synthèse.

On peut dire en résumé qu'il y a des points de la séquence qui connaissent ou ont connu une évolution importante ; il en est d'autres qui, autant pour améliorer l'efficacité de l'entreprise que pour résoudre les problèmes de ses travailleurs, devraient subir à leur tour des modifications.

Parmi les premiers, on peut noter :

- La prise de décisions et sa répartition qui évoluent notamment grâce aux mouvements de décentralisation et de direction participative par objectifs.
- La répartition de l'exécution qui se modifie sous l'influence entre autres des découvertes scientifiques et techniques.
- Le contrôle, du moins sous sa forme budgétaire.

Pour les seconds, il faut dire que :

- Il faudrait effectuer de meilleures analyses des besoins.
- Il faudrait modifier les sous-groupes de planification de façon profonde, et modifier les procédures de fixation des objectifs.

- Il faudrait assurer un meilleur contrôle à tous les niveaux;

Ces propositions qui ont l'air assez anodines et simplistes sont néanmoins et des propositions d'améliorations fondamentales et des points d'accrochage sérieux entre les parties :

- Les analyses des besoins devraient être beaucoup plus larges que celles qui sont réalisées par le marketing, car celui-ci ne tient compte que des consommateurs solvables ; on ne s'occupe donc ni des besoins sociétaux et collectifs, ni de ceux des travailleurs.
- La modification du sous-groupe des planificateurs est "grosse d'une révolution à venir". Cela a toujours été le point de friction central lorsqu'on parle de réformes de l'entreprise. C'est un choix politique fondamental, susceptible d'avoir des répercussions importantes.
- L'assurance d'un meilleur contrôle est certes en principe un des points qui fait le plus l'unanimité ; mais, dès que l'on dépasse les principes pour tenter de les appliquer dans le concret, tout change !

4.2. PRESENTATION DE REFORMES PROPOSEES OU EN COURS SUIVANT LE SCHEMA BODER.

4.21. L'autogestion.

Le collectif ouvrier élit le conseil ouvrier qui fait office de planificateur. Celui-ci nomme le directeur et le conseil de gestion, qui sont les décideurs. Le contrôleur est, en général, le conseil ouvrier, mais le collectif garde ses

prérogatives en matière de contrôle ultime.

4.22. La cogestion qualifiée.

Le sous-groupe des planificateurs est composé pour moitié par des représentants des actionnaires, l'autre moitié représentant les travailleurs. Ensemble, ces gens élisent le 11ème homme, qui servira d'arbitre. Enfin, ce conseil nomme les directeurs ; mais le directeur du travail (qui s'occupe des questions de personnel) est élu par les représentants des travailleurs.

Du point de vue du contrôle, celui-ci est exercé par le conseil de surveillance, mais en son nom propre. Ainsi, les travailleurs ou les actionnaires ne peuvent l'exercer ; leur seul droit est de révoquer les gens qu'ils ont élu.

4.23. La cogestion simple.

Le sous-groupe des planificateurs est composé pour un tiers seulement de représentants des travailleurs. Ici, ces représentants ne peuvent donc prétendre à la majorité et, par là, au contrôle ; aussi, la présence de ces représentants leur permet surtout d'acquérir davantage d'informations sur les décideurs et leurs décisions, la séquence BODER de l'entreprise, les Autres et la Nature.

4.24. Les conseils d'entreprise.

Après avoir divisé les décisions, on en remet certaines (surtout dans le domaine social) aux mains d'un conseil composé pour moitié de travailleurs, qui exerce aussi le contrôle sur ces décisions. Mais ce contrôle reste partiel, puisque les décisions dépendent des objectifs fixés par l'entreprise au niveau supérieur (par exemple en ce qui concerne le soutien financier à accorder aux activités sociales et de bien-être).

4.25. Les nationalisations.

Les planificateurs privés sont remplacés par des fonctionnaires, eux-mêmes contrôlés par des ministres élus. Ainsi, la fixation des objectifs et la prise de décisions sont réparties à deux niveaux, suivant la catégorie et l'importance des objectifs et décisions.

4.26. Le contrôle ouvrier.

Cette doctrine a eu un contenu variable ; néanmoins, les constantes sont :

- que certaines décisions soient soumises à un droit de veto de la part des travailleurs ;
- que les informations doivent être accessibles aux travailleurs.

Ainsi, il s'agit, pour les travailleurs, de se comporter sur certains points fondamentaux comme des planificateurs : il leur faut les informations pour pouvoir fixer des objectifs qui s'imposeront de façon impérative aux décideurs, puisque

toute décision qui se rapporte aux objectifs fixés (par exemple en matière de cadences de travail, de licenciements ou d'embauche,...) peut être refusée par les travailleurs.

4.27. Synthèse.

Il s'agit donc dans les exemples cités :

- soit d'introduire des représentants des travailleurs dans les sous-groupes de planification ou de décision, en leur donnant une compétence générale, partagée ou non avec des représentants des actionnaires ;
- soit de diviser les objectifs ou les décisions pour en confier certains aux travailleurs, seuls ou avec des représentants des actionnaires.

Ces deux moyens peuvent être employés séparément ou conjointement.

5. VERS LE CONTROLE GENERALISE.

=====

L'évolution de l'humanité en général, et celle de l'entreprise en particulier, ont toujours été de chercher de plus en plus à agir de façon consciente, réfléchie, afin de moins subir, moins "ré-agir" aux actions des Autres et à l'influence de la Nature. L'homme veut devenir maître de sa destinée, aménager un monde qui lui est à priori hostile, afin de mieux pouvoir satisfaire ses besoins. C'est un animal réfléchi, qui se veut intelligent.

Peu à peu, la quantité et la qualité des connaissances dont il dispose s'accroît. Mais ces connaissances ne sont-elles pas le plus souvent le résultat de contrôles ? L'on pose des hypothèses, des règles de comportement, l'on agit ou on laisse se dérouler le phénomène ; l'on observe le résultat. On le compare avec les hypothèses de départ, on cherche à s'expliquer les distorsions qui peuvent surgir. On affine les théories ou les règles de comportement, afin de pouvoir plus sûrement déduire le résultat des hypothèses.

Dans cette "course à la conscience", l'entreprise nous paraît à présent quelque peu à la traîne, après en avoir été le moteur. N'est-ce pas faute d'avoir pratiqué un contrôle à tous les niveaux et à toutes les périodes ? Ceux qui en étaient les titulaires, les actionnaires tendent de plus en plus à se dessaisir de leur rôle, ne pratiquant plus qu'un contrôle, ô combien partiel, puisqu'il ne porte la plupart du temps que sur les résultats financiers. Les décideurs, les managers ont repris plus ou moins ce rôle. Mais il leur manque des objectifs clairs et ils ne sont eux-mêmes plus contrôlés. Les exécutants qui, de tout temps, se sont sentis à l'étroit dans leur rôle d'exécutants, ne demandent qu'à prendre la place des planificateurs, seuls ou en collaboration, du moins par l'intermédiaire de leurs représentants. Mais à la condition qu'on leur reconnaisse vraiment ce droit et non l'apparence de celui-ci.

La société et l'entreprise connaissent de grands problèmes. Il nous paraît au terme de ce travail que l'entreprise qui reste l'institution cardinale de notre système peut, en se modifiant, aider grandement à la résolution de ces problèmes. Nous avons esquissé à très grands traits vers quoi pourraient aller ces modifications. Mais les préciser, les réaliser en temps opportun et de manière adéquate, voilà une autre histoire ...