Zeitschrift: Domaine public
Herausgeber: Domaine public
Band: - (1972)
Heft: 192

Artikel: Le pouvoir dans l'entreprise - II.
Autor: [s.n.]
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-1016095

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 07.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Le pouvoir dans l'entreprise — II.

Dans le cadre de la discussion de l'initiative sur la participation, nous avons tenté de préciser notamment (DP 169, 173, 191) dans quelle mesure la direction d'une entreprise tendait à s'émanciper, à prendre ses distances à l'égard des bailleurs de fonds et à assumer le pouvoir réel : « le technocrate cherche naturellement à étendre son pouvoir et donc à se libérer du contrôle de ceux qui financent son entreprise ».

Une deuxième caractéristique de l'évolution en cours nous semble être un profond changement dans la méthode de commandement. Et on ne peut parler de participation sans y faire allusion.

De la monarchie à la direction par objectifs

Dans l'entreprise traditionnelle règne — ou régnait — une autorité de type monarchique que nous pourrions, très schématiquement, décrire ainsi : des ordres sont donnés par la direction générale, le plus souvent sans explication ; ils sont transmis de haut en bas, chaque niveau de la hiérarchie cherchant à interpréter les intentions, peut-être profondes mais mystérieuses, des dirigeants et à adapter les ordres à la situation concrète.

Dès que l'entreprise devient trop vaste pour être contrôlée par un seul homme, un tel système amène, presque fatalement, la constitution d'empires individuels se gardant bien de transmettre au niveau supérieur les informations qui mettraient en cause leur autonomie.

Qu'une telle gestion soit fort peu souple, génératrice d'insatisfactions et inefficace, cela apparaît à un nombre de plus en plus grand de dirigeants économiques. Fondée sur l'idéologie du patronat de droit divin et sur la conception du rendement taylorien, elle tend, toujours au nom du rendement, à être remplacée par le système de la direction par objectifs.

L'équipe dirigeante fixe des objectifs de l'entreprise et laisse le choix des moyens pour y parvenir à l'échelon immédiatement inférieur. Pour remplir ces objectifs, celui-ci définit à son tour les buts à atteindre par ses propres services, les laissant libres quant aux modalités pratiques, et ainsi de suite...

Le contrôle n'intervient qu'a posteriori, au vu des résultats, ce qui fait dire à certains que la gestion participative par objectifs n'est qu'une version-alibi de la vieille technique de gestion budgétaire. Exprimés en chiffres, les objectifs sont concrets et plus « parlants » que des motivations plus ou moins vagues ; ils sont en principe connus de l'ensemble de l'entreprise et les informations nécessaires sont largement diffusées.

Parallèlement, au niveau de l'organisation concrète des ateliers, on abandonne la stricte division du travail, où l'homme-machine passait sa vie à effectuer le geste élémentaire qui devait garantir, selon Taylor, le rendement maximum. On essaie de faire appel à l'initiative de chacun : le bureau des méthodes, par exemple, fait établir par les exécutants eux-mêmes les processus à appliquer. Quelques entreprises, dans le domaine de l'électronique fine, par exemple, essaient même de confier à chaque employé, non pas une tâche strictement délimitée mais l'ensemble des opérations nécessaires pour conduire un produit du début à la fin d'une chaîne de fabrication. Les premières expériences semblent indiquer, en effet, que la variété et l'intérêt du travail augmentent la productivité.

Si toutes ces méthodes nouvelles changent profondément le climat humain de l'entreprise, c'est au nom d'une rationalisation économique et non de considérations éthiques qu'est opérée une telle décentralisation des pouvoirs : intégration des cadres intermédiaires, lutte contre l'absentéisme, reconnaissance du gaspillage qu'entraîne le « tra-

LA PARTICIPATION SELON MIGROS

... « Fidèle à l'esprit de notre fondateur et désireux d'appliquer des solutions progressistes contre l'isolement qui menace également l'homme au sein de l'entreprise moderne, le conseil d'administration de la Fédération des coopératives Migros [1], dont font également partie tous les directeurs des coopératives, a décidé d'introduire la M-Participation. Celle-ci est de nature fonctionnelle et financière.

» Nous voulons que chaque collaborateur s'estime concerné. Par une large information allant de haut en bas et inversement, toute l'entreprise doit connaître les objectifs fixés à chaque niveau, apprécier les résultats, rechercher les solutions les meilleures. Chacun doit donc se sentir un maillon indispensable au processus d'évolution, souffrir des échecs et se réjouir de la réussite. C'est, là, la participation fonctionnelle. Les règles de son fonctionnement verront le jour et seront adaptées avec pragmatisme aux besoins réels des collaborateurs. Par une contestation positive et permanente, tous les collaborateurs forgeront notre avenir. Mais les décisions, évidemment, resteront aux chefs, à tous les niveaux, qui sont responsables en définitive de leur action. La consultation ne doit jamais devenir un frein ou déboucher sur la pagaille... »

1 Extrait d'une brochure publiée à l'occasion du lancement de la M-Participation, janvier 71.