

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band: 23 (1965)
Heft: [1]: Aspects humains de l'administration de l'entreprise

Artikel: L'homme dans l'entreprise, fin ou moyen
Autor: Leroy, R.-L.
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-135915>

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: 26.01.2026

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

L'homme dans l'entreprise, fin ou moyen

R.-L. Leroy

Institut de psychologie appliquée, Lausanne

Avant-propos

En rédigeant ce résumé à l'aide de notes préparées pour mon exposé aux Journées du Mont-Pélerin 1964¹, je réalise combien il est difficile de présenter en peu de temps, de mots ou de pages une conception de l'homme et de l'entreprise qui mette en jeu les options les plus importantes, se veuille la plus générale possible et s'appuie sur un enseignement oral qui vise essentiellement, à travers des discussions, à provoquer des prises de conscience progressives, en montrant ce qui a manqué et ce qui a été la cause d'erreurs graves. Il est plus difficile encore de citer des cas d'application sans s'étendre longuement sur l'esprit dans lequel ils ont été traités. Et cela devient même plus délicat lorsque cet esprit refuse précisément toute démonstration spectaculaire, parce que celle-ci ne s'accompagne pas en général d'effet durable et constructif.

Je prie donc le lecteur d'excuser les lacunes et les imperfections de cette présentation et je souhaite seulement que ce résumé déclenche en lui des réflexions. Ce serait le meilleur point de départ.

I. Introduction

Dire que, depuis quelques décennies, l'intérêt porté à l'étude de l'homme dans l'entreprise augmente constamment, est un lieu commun. Pourquoi faut-il, alors, que l'on éprouve un malaise en comparant l'effort de recherche, l'immense bibliographie accumulée sur ce sujet, les multiples applications de ces travaux, avec les maigres résultats obtenus.

Un psychologue — je crois, sans pouvoir l'affirmer, qu'il s'agissait de Jung — écrivait il y a une quarantaine d'années: « Regardez la tête des gens qui prennent le tramway à 7 heures du matin pour se rendre à leur travail. C'est sinistre ». Cette remarque ne reste-t-elle malheureusement pas encore véridique aujourd'hui? L'homme se sent-il à présent plus à l'aise dans l'entreprise qu'autrefois?

Sans doute, les conditions matérielles de travail se sont améliorées; on a transformé l'environnement et l'architecture des fabriques; perfectionné l'éclairage, le chauffage, la ventilation des locaux; repeint les machines en couleurs fonctionnelles. Lorsque ça ne coûtait pas trop cher, on a même essayé parfois de réduire le bruit. Le siège de la dactylo et celui de l'ouvrière sont adaptés. Le manutentionnaire porte des chaussures de sécurité et le meunier porte de temps à autre des lunettes.

¹ Conférence organisée en avril 1964 par le Cercle d'études économiques et sociales du Haut-Léman, Vevey, le groupe des Ingénieurs de l'Industrie de la SIA, Genève, la Société d'études économiques et sociales, Lausanne, et la Société vaudoise des Ingénieurs et des Architectes, Lausanne.

Une pelouse, des arbustes, quelquefois un jet d'eau ornent la façade. L'homme est-il mieux intégré pour autant ? A-t-il seulement l'impression que cela a été fait pour lui ?

Les sociologues ont scruté les relations dans l'entreprise. Les ouvrages et les revues traitant des groupes pourraient remplir de vastes bibliothèques. Les psychologues ont mis au point des batteries de tests dûment étalonnées et validées. Cependant les médecins poussent des cris d'alarme. Qu'il s'agisse du travail des femmes ou de celui des dirigeants, ils constatent une fatigue nerveuse inquiétante. Dans les conditions de travail présentes, les cadres arrivent usés à l'âge de la retraite — lorsqu'ils y parviennent.

Il faut bien reconnaître que la plupart des études sur les problèmes humains ont été faites en vue d'accroître le rendement du personnel, la rentabilité des installations. Les fameuses expériences d'Hawthorne¹ avec Elton Mayo et son équipe ont ouvert la porte à une exploitation systématique de l'homme au travail. A la « psychologie » sommaire de Taylor, qui se ramenait « à la carotte et au bâton » se sont substituées des techniques raffinées. Les recherches sur les motivations, effectuées pour les spécialistes de la publicité, n'ont pour objet que de permettre un meilleur conditionnement du client, mais ne tiennent aucun compte de l'homme.

Le monde de l'entreprise est à ce point déshumanisé que lorsque le chef d'entreprise lui-même s'efforce de rompre avec cette attitude, ce sont ses cadres qui, bien souvent, refusent de le suivre. Il faut avoir saisi toute l'amertume de cette remarque faite souventes fois par des ouvriers en usine : « Il vaut mieux avoir affaire au Bon Dieu qu'à ses saints », pour comprendre l'absence d'humanité dans les rapports de travail. Dans quels cas, en effet, un ingénieur de production entend-il parler d'hommes ? Uniquement lorsqu'il y a des ennuis dans l'air.

Ce sont les blessés ou les malades qui, par leur absence imprévue, bouleversent le programme de fabrication et compromettent les délais ; les négligents et les incapables qui accroissent les pourcentages de rebuts ; les mécontents qui réclament une augmentation impossible ; les rivaux dont les conflits mettent en péril le rendement du groupe ; les collègues plus soucieux de jouer un jeu personnel que de mener une action d'équipe ; les chefs peu portés à prendre leurs responsabilités ou incompréhensifs à l'égard des nouveautés qu'on leur présente.

Sur quoi juge-t-on un chef en général ? Sur son commandement, sur sa façon de diriger les hommes ? Certainement pas. Un bon chef, dans l'optique courante, est celui qui respecte les délais imposés, ne dépasse pas les crédits alloués, maintient la qualité à un standard convenable et ne « fait pas d'histoires. » L'esprit dans lequel il agit, les moyens qu'il emploie, nul au-dessus de lui ne s'en soucie si les résultats sont bons ; il existe trop de mauvais chefs, si l'on se rapporte à ces critères, pour ennuyer ceux qui donnent satisfaction.

Rien dans sa formation ni dans sa vie professionnelle ne crée chez l'ingénieur un intérêt pour l'homme. Il ne peut accorder d'humanité qu'à ceux avec lesquels il se trouve en contact fréquent ; les autres sont dépersonnalisés à ses yeux. Lorsque ses croyances religieuses ou ses convictions personnelles lui apportent un peu plus de chaleur humaine, il reste limité dans son action par les possibilités du milieu. Dans ces conditions, il n'est pas étonnant qu'il déshumanise, souvent de façon inconsciente, les initiatives du chef d'entreprise. Pour s'en convaincre, il n'est que d'observer l'attitude de la majorité des cadres lors de l'« accueil » du nouveau ou de la fête des « médaillés » du travail.

¹ Lire à ce sujet : Friedmann : *Problèmes humains du machinisme industriel*.

Les progrès dans la connaissance de l'homme-chose au sein de l'entreprise ont avancé au même rythme que ceux de l'électronique ou du contrôle statistique. Mais c'est précisément parce qu'il est autre, parce qu'il ne se ramène pas à une chose, que l'homme réel se sent de plus en plus inadapté, parce qu'il ne veut pas être réduit à l'état d'objet.

Existe-t-il une possibilité de sortir de cette situation ? Peut-on considérer l'homme dans l'entreprise autrement que comme un moyen ? A l'Institut de psychologie appliquée de Lausanne, nous répondons par l'affirmative et je me propose ici d'en donner un exemple en retraçant une évolution constamment animée par le désir de valoriser l'homme, qui aboutit à des solutions positives, inscrites aujourd'hui dans des réalisations.

II. L'œuvre d'Alfred Carrard

Les débuts d'Alfred Carrard ne semblaient pas le destiner à la psychologie. Après ses études d'ingénieur poussées jusqu'au doctorat, il commença sa carrière professionnelle au sein d'une grosse entreprise de construction électrique. C'est là qu'il prit peu à peu conscience d'un décalage entre l'effort de progression technique et le gaspillage de temps, de matière, de main-d'œuvre, engendré dans les entreprises par les conflits entre les hommes.

D'autres que lui, à cette époque, constataient aussi cet écart et refusaient également de considérer ces conflits et ce gaspillage comme inévitables. Peu à peu prenait corps l'idée d'y apporter des remèdes. Il est difficile, aujourd'hui, de se représenter l'effort de ces pionniers. La vie des entreprises restait marquée par les conceptions du XIX^e siècle. Cette époque était caractérisée par l'introduction du chronométrage et des principes de « l'organisation scientifique du travail ». S'intéresser à l'homme lui-même était une nouveauté ; y voir autre chose qu'une somme de connaissances et de capacités représentait une innovation hardie et ... chimérique. Pourtant les esprits évoluaient assez vite puisqu'à l'instigation d'un groupe de psychologues réunis autour du professeur Suter s'ouvraient entre 1920 et 1930 les premiers Instituts suisses de psychologie appliquée. Carrard s'intégrait à ce groupe. En 1927, il était nommé privat-docent pour l'enseignement des sciences du travail à l'Ecole polytechnique fédérale. En 1936, il prenait la direction de l'Institut de psychologie appliquée de Lausanne, fondé en 1930.

La « méthode Carrard » qui, en réalité, était beaucoup plus un état d'esprit, se répandit rapidement en Suisse et à l'étranger, principalement en France. De quoi s'agissait-il ? De quelques principes pédagogiques simples soutenus par deux idées-clés : l'intérêt de l'homme et celui de l'entreprise sont convergents, malgré les apparences. Si le travailleur est convenablement choisi et formé, s'il est à sa place et connaît son métier, alors il peut s'épanouir à son travail.

Pragmatique, Carrard se préoccupa de mettre au point des moyens permettant de parvenir au but : l'examen psychotechnique, la formation des jeunes, des adultes et des chefs.

Contrairement à ce qu'ont écrit des zéloteurs mal renseignés, Carrard n'a pas créé la psychotechnique. Ce que l'on a parfois appelé avec un certain dédain la « méthode de Zurich » ou la « méthode suisse » était une façon nouvelle d'envisager l'utilisation des tests. Ceux-ci existaient déjà depuis plus de vingt ans. A l'époque où se créait l'Institut de Zurich, Lahy, en France, mettait sur pied le laboratoire de psychologie de la Société de transports en commun de la région parisienne pour la sélection des conducteurs d'autobus.

Carrard et ses compagnons se refusaient à faire de la sélection. L'homme les intéressait avant tout. Conscients des limites des tests, ils se fiaient moins à ceux-ci qu'à l'effort

de compréhension d'une situation. Chaque homme, estimaient-ils, possède des aptitudes pour un métier, pour un poste déterminé; au psychotechnicien de l'aider à trouver sa voie. Si l'examiné ne convient pas pour le poste prévu, il faut lui indiquer une autre orientation.

Quarante ans plus tard, on peut, compte tenu de l'expérience acquise, ironiser sur les moyens et les illusions de l'époque considérée. Il n'empêche que Carrard, qui possédait la connaissance du milieu industriel, avait d'emblée placé le problème sur un terrain nouveau. Refusant l'idolâtrie de la technique, il s'accrochait à l'homme.

Non seulement il s'efforçait de l'orienter mais encore de le former. Ses mises au point de méthodes d'apprentissage pour les jeunes et de formation professionnelle accélérée pour les adultes ont fait autorité et ont servi de base à d'innombrables travaux ultérieurs. Son effort pour la formation des chefs fut moins heureux mais constitua une première ouverture.

Les moyens se perfectionnèrent, de nouvelles théories apparurent mais les successeurs de Carrard restèrent accrochés à une idée directrice: s'intéresser à l'homme pour lui-même, voir en lui autre chose qu'une machine.

III. 1948-1956. L'apport des techniques nouvelles

Dans le domaine de l'étude de l'entreprise et de l'homme au travail, la seconde guerre mondiale révéla les travaux des Américains. Les premières missions de productivité arrivant aux Etats-Unis découvrirent un monde nouveau et aussitôt ce fut l'engouement pour tout ce qui venait d'outre-Atlantique.

Alfred Carrard étant décédé en 1948, l'Institut de psychologie appliquée de Lausanne poursuivit sa tâche sous la direction de Pierre Santschi. Le souci de perfectionner les outils fut à l'origine de l'intérêt accordé aux méthodes américaines. Sans abandonner son idéal, l'équipe de l'Institut s'efforça de faire appel à des techniques nouvelles. Elle prit ainsi conscience de problèmes qui, jusqu'alors, étaient restés masqués.

Pour illustrer cette situation, je donnerai un exemple que j'ai vécu avec Pierre Santschi dans une usine métallurgique de la région parisienne. Cette usine avait connu depuis la fin de la guerre un développement rapide. Un procédé de fabrication nouveau, un marché en extension du fait de la reconstruction avaient provoqué un accroissement des effectifs, qui étaient passés de 300 à 700 puis à 900 personnes. Dans ces conditions, on avait vu se reproduire un phénomène fréquent. La maîtrise — chefs d'équipe, contremaîtres — avait été promue avant d'être préparée. Les meilleurs ouvriers avaient été nommés chefs; des hommes habitués à commander 5 à 10 compagnons se retrouvaient à la tête d'ateliers de 40 à 60 personnes ou plus. La direction engageait en même temps de nouveaux cadres, jeunes pour la plupart. Chacun dans la hiérarchie avait conscience du manque de formation des autres. C'est alors que nous proposâmes au directeur de lancer une session de formation pour les chefs en appliquant la méthode TWI (Training within Industry). Le directeur donna son accord, ce qui, dans son esprit, signifiait essentiellement un déblocage de crédits pour la formation et un appui moral.

Le TWI est bien connu et dépassé aujourd'hui. Les Américains l'avaient appliqué pendant la guerre, lors de la reconversion industrielle et cette méthode leur avait apporté d'excellents résultats. Ce cours de formation pour chefs comprenait trois programmes de dix heures chacun, donnés en cinq fois deux heures à des groupes d'une dizaine de personnes environ: l'art d'instruire — les relations humaines — la simplification du travail.

Nous organisâmes dans cette usine des sessions pour les cadres et pour la maîtrise. Ingénieurs et chefs de service émirent des avis partagés: les uns approuvèrent sans réserve,

les autres jugèrent ces programmes trop simplistes. Pour les chefs d'équipe et contremaîtres ce fut, dans la grande majorité des cas, une découverte passionnante. Quelqu'un s'occupait d'eux, leur donnait des moyens de juger leur action et... celle de leurs chefs. Là se trouvait l'une des causes de l'échec. Lorsqu'à l'issue des cours, nous invitâmes les participants à pratiquer ce qu'ils avaient appris, il y eut une vague de protestations se ramenant à deux thèmes :

- Il est impossible d'appliquer cette méthode ici, car nous ne savons pas ce que nous avons à faire. Tout le monde commande; nous ignorons quelles sont nos responsabilités; ça change tous les jours.
- Nous voulons bien faire ce que vous nous avez montré mais commencez par demander à nos chefs de s'y conformer également.

Croyant avoir l'appui du directeur — qui avait accepté d'engager des frais dans cet effort de formation — nous lui demandâmes de prendre quelques mesures qui devaient permettre de faire appliquer dans l'intérêt général les principes enseignés, mais il recula devant les conflits et les actes d'autorité qu'une telle attitude aurait rendus inévitables. L'affaire tourna court. Les conséquences en furent importantes :

Pour l'usine, les résultats furent négatifs. Involontairement, la direction avait ouvert les yeux des agents de maîtrise sur les fautes de leurs chefs et en parallèle, avait montré son incapacité d'agir pour remédier à ces défauts. Les tensions intérieures s'aggravèrent; il s'installa un climat d'hostilité et de résignation.

Pour Pierre Santschi et l'IPSAL, ce fut un enseignement précieux qui permit de tirer des conclusions capitales pour la suite :

- quelles que soient les techniques employées, l'essentiel est d'avoir l'appui effectif de la direction. C'est celle-ci qui doit demander l'effort d'amélioration;
- si jusqu'alors l'aspect psychologique avait prédominé, il apparaissait indispensable de réaliser un équilibre en étudiant le fonctionnement de l'entreprise.

Ce ne fut donc pas un changement d'orientation mais un élargissement du champ de vision.

L'homme ne peut pas être considéré indépendamment de son milieu. Il convenait donc d'étudier l'organisation de l'entreprise.

Entre 1950 et 1956, un effort fut accompli dans ce sens. L'étude des fonctions et celle des structures vinrent à l'ordre du jour. Là encore, les difficultés crurent à mesure que le sommet de la hiérarchie devenait davantage concerné. Définir le rôle de personnes travaillant à des postes subalternes ne crée guère de problèmes. Il n'en va pas de même lorsqu'il s'agit de collaborateurs du patron et à plus forte raison lorsque ce dernier est lui-même en cause. Bien qu'il ait donné son appui initial, il lui faut encore se préparer, s'acclimater aux changements. « Le temps ne respecte pas ce que l'on fait sans lui. » Avec cet axiome, il y eut prise de conscience d'une nouvelle dimension humaine. L'homme vit dans le temps. Il n'est pas de transformation instantanée. Le coup de baguette magique qui fait qu'un individu devient immédiatement autre n'existe pas dans la réalité.

Comment faire évoluer les hommes? Comment les amener à accomplir des choses auxquelles ils ne tiennent pas? Comment esquiver les conflits générateurs de pertes de temps, contourner les résistances inébranlables?

Pendant quelques années, l'on crut possible de demander la solution aux « relations humaines ».

IV. Les relations humaines

Cette expression a pris une telle importance, et elle crée — surtout parmi les personnes peu au courant de cette sorte de questions — de telles équivoques, qu'il convient de s'y arrêter un peu.

Qu'entend-on par « relations humaines » dans l'entreprise ? Assurément pas le sens que la plupart des gens donnent en général à cette expression. Les contacts, les conflits, les échanges entre M. Dupont et M. Durand ne constituent ni un modèle ni un exemple de « relations humaines ».

On réserve l'emploi de cette expression pour désigner un ensemble de techniques, de procédés qui ont pour but, selon la définition même donnée par le professeur Muller aux Journées du Mont-Pélerin, « d'amener l'homme à faire ce qu'il n'a pas envie de faire ». Il est très intéressant de retrouver à travers les ouvrages des socio-psychologues américains comment s'est faite l'accumulation des matériaux dont l'exploitation a permis de manœuvrer l'homme, aussi bien dans son travail que dans sa vie privée. Cette expression ne doit pas tromper.

Pratiquement, comment se sont exprimées les « relations humaines » dans l'industrie ?

D'une part, par un ensemble de mesures destinées à mettre l'homme en condition : l'accueil, l'information, un style particulier dans les rapports humains.

D'autre part, une série de mesures destinées avant tout à éviter les affrontements et l'étude des problèmes de fond.

« Lorsqu'un mécanicien constate qu'une boîte de vitesse fait un bruit anormal, il a le choix entre deux solutions : ou démonter, extraire les engrenages défectueux, les retailler et peut-être les changer s'il est nécessaire, ou bien mettre de l'huile, beaucoup d'huile jusqu'à ce que ça coule de tous les côtés. Cet excès d'huile, accompagnant le refus de voir ce qui se passe à l'intérieur, ce sont les « relations humaines. ¹ »

Il convient donc de bien distinguer entre les études ayant pour objet une meilleure connaissance de l'homme et de l'entreprise, le souci de réduire les heurts, d'éviter les conflits inutiles si fréquents lorsque des hommes sont en présence, et le désir de profiter des moyens ainsi créés pour étouffer les individus et esquiver les problèmes de fond.

Pendant quelque temps, faute d'avoir fait cette distinction, l'IPSAL a pu sembler s'accrocher aux « relations humaines », d'autant plus que les nuances entre les états d'esprit étaient parfois peu perceptibles dans les applications. A terme, l'opposition était inévitable. Elle s'est révélée lorsque fut creusée et mise en pratique la notion de politiques d'entreprise.

V. Les politiques d'entreprise

Qui a essayé de définir des fonctions ou de grouper celles-ci au sein d'une structure n'a pas tardé à rencontrer des difficultés d'interprétation. Il ne suffit pas, en effet, de préciser les attributions, encore faut-il s'entendre sur les pouvoirs. Un exemple illustrera ce dilemme. Dans un magasin d'entreprise, un magasinier est chargé de réceptionner la marchandise livrée par les fournisseurs. Si celle-ci se révèle non conforme aux spécifications de la commande, lui donnera-t-on le droit — le pouvoir — de prendre la décision lui-même, l'obligera-t-on à en référer à des instances supérieures de la hiérarchie ou bien appliquera-t-on

¹ P. SANTSCHI : Conférence au CEHL à Vevey en 1962.

une formule intermédiaire ? Un choix est nécessaire mais qu'est-ce qui va l'inspirer ? le hasard, l'occasion ? Autrement dit, dans tel magasin, l'entreprise laissera au magasinier la responsabilité de décider et dans tel autre dépôt, elle confiera cette responsabilité à une personne occupant un poste plus élevé dans la hiérarchie. Ce choix peut être aussi guidé par des principes directeurs. Les définitions de fonction s'inspireront dans ce cas d'un esprit commun, étendu à toute l'entreprise. L'IPSAL a, bien entendu, adopté ce dernier point de vue.

Une entreprise n'est pas un assemblage de fonctions disparates, groupées tant bien que mal. Elle constitue une unité organique et réclame une unité d'esprit. Les politiques vont lui fournir celle-ci. Pierre Santschi en donne une définition :

« Politiques : ensemble de principes directeurs, hiérarchisés, solidaires, élaborés d'avance en vue d'une action. ¹ »

Puisque nous réfléchissons ici sur place de l'homme dans l'entreprise, il est bon de préciser ce que la notion de politiques peut apporter à la solution cherchée.

Le terme de gestion a été mis à la mode depuis 1955. Analyse de gestion, contrôle de gestion, gestion prévisionnelle, autant d'expressions aujourd'hui familières aux cadres. Il n'est pas étonnant, dans ces conditions, que la recherche ait porté sur les moyens d'améliorer la gestion. Dans ce sens, les politiques sont apparues comme un outil de valeur. Bien loin d'étouffer l'homme, elles apportent un élément de clarté, aident à connaître l'esprit. Elles substituent au chaos, propre au morcellement de l'homme et à l'arbitraire, une pensée directrice et organisatrice favorable à un développement personnel. Elles permettent de fixer des objectifs.

Cependant, le passage du stade de l'organisation à celui des politiques n'alla pas sans difficultés. A travers l'évolution décrite, il est facile de constater que l'effort demandé au chef d'entreprise devient de plus en plus important. Il ne s'agit plus d'appui moral, ni même de soutien effectif. Le patron ne peut plus laisser à des spécialistes — intérieurs ou extérieurs — le droit d'élaborer les politiques. Il est concerné lui-même. A lui revient la tâche de fixer l'orientation de l'entreprise ; il n'est plus au-dessus de la mêlée mais participant et cela l'oblige à effectuer des choix fondamentaux.

Le rôle du chef d'entreprise se révélait ainsi plus important encore qu'il n'avait été vu à l'origine. Aujourd'hui, pour représenter son influence, nous usons d'une expression symbolique : 20/80.

En analysant les composantes d'un prix de revient, on constate que 20 % des éléments totalisent en général environ 80 % du prix total. En étudiant la constitution d'un stock, on s'aperçoit que 20 % des articles représentent 80 % de la valeur globale. S'il était possible de chiffrer la somme des influences qui s'exercent dans l'entreprise, on découvrirait de même que le groupe de tête, qui comprend moins de 20 % de l'effectif, exerce 80 % de l'influence totale. Cela ne signifie pas que le chef d'entreprise fasse près de 80 % du travail, mais que s'il n'est pas à la hauteur de sa tâche, il y a 8 chances sur 10 pour que l'affaire tourne mal.

Ainsi s'amorça vers 1960 une nouvelle étape. Il ne suffisait plus d'amener le chef d'entreprise à définir des politiques, il fallait l'amener à faire un pas de plus et à choisir une morale.

VI. Une fin de l'entreprise

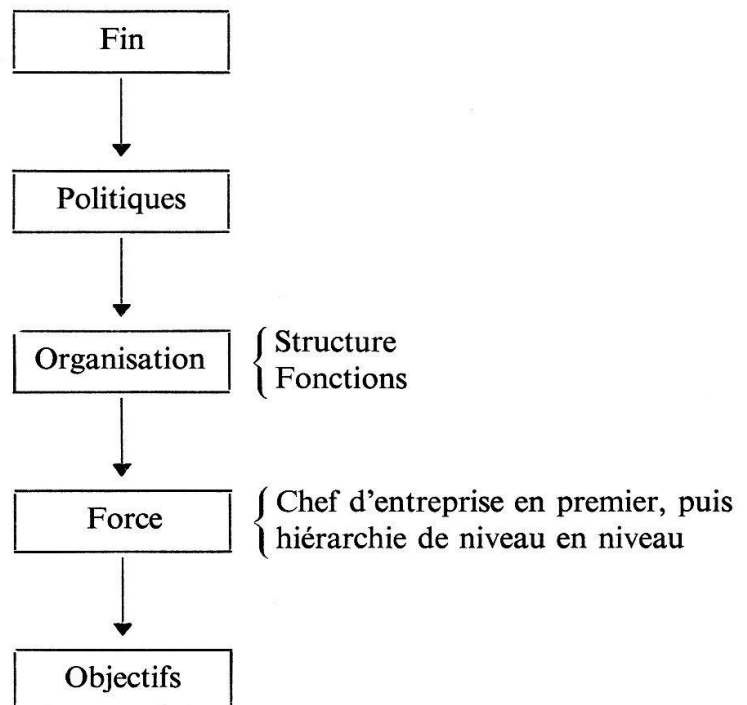
Parler d'éthique, à propos d'entreprise, c'est créer chez l'auditeur un réflexe de méfiance. Nous voici loin, pense-t-il, des réalités quotidiennes. Pourtant, que dit le dictionnaire ?

¹ Cf. P. SANTSCHI : « L'entreprise et sa gestion », *Revue économique et sociale*, octobre 1962, n° spécial.

« Ethique: Science ayant pour objet le jugement d'appréciation en tant qu'il s'applique à la distinction du bien et du mal. » Implicitement ou explicitement, le chef d'entreprise a fait un choix. Lorsqu'il décide que son enrichissement personnel ou celui de sa famille est le seul but de son activité, il choisit une fin. Lalande ¹ définit ainsi ce dernier terme: « Fin: opposé à moyen. Ce pourquoi quelque chose existe ou se fait, but, intention, sens dans lequel une tendance est dirigée. »

Il n'est pas d'exemple d'entreprise qui n'ait aucune fin, ce qui ne signifie pas que celle-ci soit toujours recommandable. Le patron ignore généralement qu'il fait de la philosophie et choisit une fin. Pourtant, l'observation de ses actes montre une constance des attitudes. Les discordances que l'on peut constater proviennent du fait qu'il peut exister des fins différentes que des groupes proches du pouvoir tentent d'imposer. Dans ces cas, l'anarchie est toujours la règle. C'est l'observation de cette réalité qui nous a permis de franchir un pas supplémentaire et de parler de fin de l'entreprise.

Un nouveau chaînon vient s'ajouter aux précédents:



L'interdépendance des éléments de la gestion est évidente. Aborder l'entreprise au niveau des hommes, de l'organisation ou des politiques est un non-sens dans la mesure où la fin que s'assigne cette intervention n'est pas conforme à celle du chef d'entreprise.

Ainsi s'explique le grand nombre d'échecs d'organisations qui, avec la meilleure volonté du monde, s'efforcent — à travers une application — d'introduire un esprit autre. Le conflit qui naît de pensées divergentes est une source de désordres et s'achève par le refoulement de la moins soutenue, qui se trouve souvent être la nouvelle. Le cas cité plus haut — application du TWI dans une usine métallurgique — en fournit une illustration.

¹ *Vocabulaire technique et critique de la philosophie.*

VII. L'homme, fin de l'entreprise

Quelle fin peut-on proposer au chef d'entreprise qui cherche sa voie et désire faire œuvre constructive ? Pour bien des personnes, c'est là une question superflue. La fin de l'entreprise peut-elle être autre chose que le profit ? Peut-on imaginer une société qui vivrait sans faire de bénéfices ? Un patron peut-il même envisager autre chose ?

Ces questions introduisent de faux problèmes. Sous prétexte que nul d'entre nous ne peut vivre longtemps sans dormir, dira-t-on que la fin de l'homme est le sommeil ? Parce qu'une firme de production ne peut subsister sans vendre ses produits, dira-t-on que le but de toute société industrielle est le client ? L'opposition formulée ci-dessus vient de la méconnaissance d'une distinction entre la fin objective et les fins intermédiaires — ainsi appelées, dit encore Lalande, parce qu'elles sont moyens de fins plus élevées. Boire, manger, dormir sont des fins intermédiaires indispensables à l'homme pour vivre. Ce ne sont pas les buts de la vie humaine. De même, le profit constitue un moyen indispensable à la survie de l'entreprise.

La définition du profit est simple. C'est la différence entre un prix de vente et un prix de revient. Réaliser un profit est vital pour l'entreprise. La façon dont ce profit est réalisé et son affectation ultérieure posent la vraie question de la fin de l'entreprise. Une société qui verserait la plus grande part de son profit à des œuvres philanthropiques louables mais qui aurait amassé cet argent au détriment de la santé de son personnel ou en ruinant ses fournisseurs, ne saurait avoir l'homme comme fin objective. De même, le chef d'entreprise qui se réserverait la totalité du profit sans souci des autres ne pourrait que se réclamer d'une fin égoïste. Dans l'un comme dans l'autre cas, ceux qui seraient lésés ou victimes seraient fondés à réagir.

L'entreprise ne peut se ramener à une question de profit. Profit maximum, profit raisonnable sont des expressions qui n'ont guère de sens et prêtent à d'interminables discussions. Il faut les dépasser et poser la question d'une manière autrement plus large. Ce fut au cours de ces dernières années que se formula peu à peu à l'IPSAL la conception présente de la fin de l'entreprise.

« L'entreprise est au service de l'homme, fondement, but et sujet de toutes les institutions où se manifeste la vie sociale. »

L'homme considéré ici n'est pas uniquement le personnel mais tous les hommes avec lesquels l'entreprise peut être en relations directes ou indirectes : l'homme concret, perfectible, considéré dans sa totalité, dans ses relations avec les autres hommes, dans sa diversité de vie.

Relier l'homme à la notion de fin achève de boucler un cycle. Comme le montre le tableau qui précède, l'IPSAL sans rien renier du passé intégrait les techniques dans une éthique de l'entreprise, l'homme lui-même étant choisi comme valeur.

VIII. Comment le choix de cette fin se traduit-il dans l'entreprise ?

Arrivé à ce stade, le lecteur pensera généralement que tout contact avec la réalité est perdu. S'il est de bonne volonté, il admettra à la rigueur que le chef d'entreprise a fait un beau geste mais sans portée pratique.

La valeur d'une conception se prouve en la vivant. Des chefs d'entreprise ont choisi l'homme comme but de leur entreprise et se sont efforcés de faire passer dans la vie courante les conséquences de leur choix. La place manque pour relater en détail des réalisations, mais quelques exemples indiqueront le sens de l'évolution.

Choisir l'homme comme fin, c'est s'obliger à prendre une attitude réaliste: définir clairement un idéal, non une utopie, reconnaître l'existence d'individus bien réels avec leurs imperfections et leurs défauts. De cette confrontation naissent les conditions d'une transformation des hommes. Mais cette transformation demande du temps — ce temps « qui ne respecte pas ce que l'on fait sans lui ».

Dans une entreprise dont le chef avait choisi cette orientation depuis 1959, le groupe de tête a mis plusieurs années à se constituer. Ce n'est qu'à présent qu'il commence à devenir peu à peu une équipe. Dans l'intervalle, le chef lui-même a évolué. La définition de son idéal s'est modifiée à travers toute une série d'approfondissements. Il lui a fallu prendre conscience de la valeur et des limites de l'ancien groupe dirigeant, attendre le départ en retraite d'hommes incapables de s'adapter, chercher des remplaçants, faire travailler ensemble des personnalités qui n'en avaient pas l'habitude. Une caractéristique de cette conception est qu'elle ne permet pas de considérer des situations comme achevées. Quels que soient les progrès accomplis, la confrontation avec un idéal demeure. Il est impossible de citer le cas parfait. Ce serait un exemple de déshumanisation.

Autre caractéristique: le processus de maturation est intérieur à l'homme. Toute action « du dehors » pour hâter cette maturation est soit artificielle — donc mal assimilée — soit conditionnante, donc dégradante. Le plus difficile pour nous est de résister à la tentation d'agir, de se substituer à l'homme, de donner le coup de pouce.

Valoriser l'homme, c'est l'obliger à faire effort sur lui-même. Or l'effort personnel va en sens contraire de la pente naturelle qui porte à la facilité. Un des moyens permettant, par exemple, cette valorisation consiste à obliger les cadres à passer à d'autres fonctions au bout d'un certain temps, afin de leur faire acquérir de nouvelles capacités. Il ne s'agit pas, comme le font certaines sociétés, d'éviter l'encroûtement ou de se protéger contre les liens trop étroits tissés entre l'intéressé et son milieu, mais bien de chercher à fortifier l'homme. La mise en application d'une telle politique pose des problèmes très difficiles. Il faut résister aux arguments des chefs qui fuient devant les ennuis qu'ils pressentent, éviter les maladresses des enthousiastes, dépister les tendances à la mécanisation de ceux qui n'ont pas compris. A travers tous ces écueils s'effectue peu à peu une progression délicate, parfois coupée de naufrages.

La délégation des pouvoirs, la décentralisation sont des fins intermédiaires — des moyens — d'une fin humaine. Leur emploi ne va pas sans créer des difficultés. Celui qui découvre les avantages de la décentralisation demande à l'appliquer sans délai. Alors se révèle la nécessité d'une confrontation entre politiques et moyens. L'entreprise dispose-t-elle des éléments qui permettent de passer tout de suite à l'action ? Généralement non. Les hommes ne sont pas prêts; parfois les locaux ne sont pas adaptés. Façonner l'outil avant de s'en servir, opérer progressivement, par approximations successives, demandent de gros efforts, provoquent des découragements.

Ce n'est pas une voie aisée, car elle se refuse toute solution de facilité. Cependant, après des mois, voire des années d'efforts qui semblent parfois infructueux, celui qui a fait confiance et qui s'est accroché à la fin choisie s'aperçoit un jour qu'il est devenu autre, que sa personnalité s'est élargie, qu'il a intégré des notions qui lui paraissaient étrangères. Il se sent plus à l'aise dans son personnage, domine mieux ses problèmes et découvre de nouvelles difficultés plus vastes qui constitueront la prochaine étape.

Le chef d'entreprise qui a pris conscience que l'homme est la seule fin objective et qui a approfondi les conséquences de son choix aborde les questions avec un style nouveau. Il acquiert le sens de la hiérarchie des valeurs et remet à leur juste place les recettes, les procédés qui sont, ailleurs, souvent à l'honneur. Sans illusions et sans se décourager, il poursuit sa tâche, indifférent aux succès spectaculaires mais soucieux d'édifier progressivement quelque chose de solide.