

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 32 (1974)

Heft: 4

Artikel: L'entreprise en perte de pouvoir?

Autor: Gabus, Eric

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-137266>

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: 15.01.2026

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

L'entreprise en perte de pouvoir?

Eric Gabus¹,
Vevey

*C'est sur la confiance que
repose toute l'existence
de l'homme social.*

Bertrand de Jouvenel

Faute de comprendre le milieu économique et social dans lequel elle évolue et les motivations de son personnel, l'entreprise est-elle en voie de désintégration? Ou, au contraire, sous l'impulsion de certains de ses dirigeants éclairés, va-t-elle faire preuve de son efficacité légendaire en créant de nouveaux pouvoirs internes appelés à maîtriser les contre-pouvoirs externes naissants et menaçant son unité?

Parce que les chefs d'entreprise n'ont pas réagi avec la vitesse qui caractérise leurs décisions sur le plan matériel, les questions sociales auxquelles ils se trouvent aujourd'hui confrontés ont été portées sur le plan politique. Dans la plupart des pays occidentaux, faute d'avoir organisé la participation à l'intérieur de l'entreprise, le management est soumis aux volontés des partis politiques qui interviennent de l'extérieur dans l'organisation de l'entreprise. Ils tentent de lui imposer de nouveaux organes d'information, de consultation, voire même de décision: la participation des syndicats au conseil d'administration est un sujet à la mode et qui fera l'objet d'une prochaine initiative sur le plan fédéral. L'entreprise a-t-elle intérêt à se voir imposer par les politiciens une structure qui est indubitablement inspirée de l'organisation présente des démocraties, ou peut-elle répondre au défi qui menace son unité en élaborant ses propres structures?

1. L'ENTREPRISE A LA RECHERCHE DE SON UNITÉ

Nous ne pensons pas qu'il soit trop tard pour le chef d'entreprise et son personnel, qui sont tous deux directement visés par les projets de réformes en cours, d'élaborer une réponse originale. Encore faut-il qu'ils prennent conscience que leur lutte a pour toile de fond un *conflit de pouvoirs* qui menace leur entreprise et, par conséquent, leur activité quotidienne. Il s'agit, en effet, de résister à une tentative de mise sous tutelle du pouvoir économique par le pouvoir politique. Nous tenterons dans les lignes qui suivent de dégager quelques orientations des réformes souhaitées et souhaitables, afin de garantir la liberté des membres de l'entreprise.

La tâche n'est cependant pas aisée. Le problème de la participation dans l'entreprise a été obscurci par les réflexions des politiciens et des universitaires. Si les politiciens ont une connaissance très aiguë de la motivation de leurs électeurs dans ce domaine, largement conditionnée par des doctrines économiques dépassées, et si les intellectuels ont procédé à une

¹ L'auteur, qui est docteur en droit et directeur à Nestlé Alimentana S.A., Vevey, exprime son point de vue personnel et n'engage en aucune façon son entreprise.

analyse ponctuelle du milieu social environnant, largement conditionnée par des sociologues plus que par des économistes, ni les uns ni les autres n'ont cependant une connaissance suffisante des mécanismes internes de l'entreprise pour assurer que l'organisation qu'ils nous proposent permette de sauvegarder ses finalités essentielles.

1.1. L'unité par l'acte d'entreprendre

Il ne faut pas se leurrer, le fond du problème est bien de sauvegarder les finalités essentielles de l'entreprise. Il s'agit d'abord d'assurer la pérennité de l'acte d'entreprendre qui débouche sur la production d'un bien ou d'un service. Cet acte, s'il est bien accompli, permet à l'entreprise de dégager un surplus de richesse, que l'on appelle communément le profit et qui vient sanctionner la bonne gestion de l'entreprise, et finalement lui permettre simplement de survivre.

L'entreprise atteint ces buts par un certain type d'organisation. Certes, ce type n'est pas immuable. Il est, dans la vie journalière de l'entreprise, en constante évolution, et sa capacité d'adaptation aux bouleversements macroéconomiques ne peut être contestée. Mais il est non moins évident, et c'est peut-être le drame présent, que nos dirigeants restent actuellement attachés à un type d'organisation qui a fait ses preuves dans l'après-guerre. Ils le sont d'autant plus que cette organisation a démontré par la reconstruction d'un monde dévasté, puis par sa capacité de croissance, son efficacité. On ne peut oublier l'apport de l'entreprise, dans la présente organisation de ses structures, à l'amélioration des conditions de vie.

1.2. Le débat sur le pouvoir

Aussi, la confrontation ouverte par les politiciens sur le pouvoir dans l'entreprise est mal comprise par les chefs d'entreprise traditionnels qui estiment que le système fonctionne à leur satisfaction et surtout leur donne un cadre de décision approprié parce qu'efficace. La question est pourtant de savoir si l'efficacité est le critère unique pour apprécier un système; si ce critère est en tout cas nécessaire, il n'est peut-être pas suffisant. La question qui est posée par la participation est la suivante: le chef d'entreprise est-il resté suffisamment conscient de ses responsabilités sociales?

La réponse à cette question serait certes plus aisée si les politiciens n'avaient pas introduit au niveau de cette argumentation une pétition de principe très discutable. En effet, leur schéma de pensée repose ici sur une analyse qui ne correspond plus à la structure actuelle de l'entreprise. Ils partent de l'idée que l'actionnariat dispose dans la société anonyme du pouvoir suprême. C'est une considération d'origine légale, purement rationaliste, même historique, puisque ce pouvoir fut triomphant dans la société capitaliste sauvage du XIX^e siècle. Cette idée ne correspond plus aux mœurs et pratiques actuelles. Le pouvoir des actionnaires ne s'exerce en réalité plus que dans les formes creuses d'une légalité dépassée et il est par conséquent plus apparent que réel. Il y a bien longtemps que le contrôle des instruments de production a échappé aux capitalistes en faveur des directeurs. Et parce qu'ils n'ont pas conscience de cette vérité première, les politiciens viennent alors dangereusement opposer au pouvoir imaginaire de l'actionnariat le pouvoir naissant des syndicats. Il s'agirait de les réconcilier au sein d'un conseil d'administration paritaire. Nous n'avons pas fini de payer les conséquences de cette mauvaise analyse politique.

1.3. L'origine des pouvoirs dans l'entreprise

La première question que tout analyste sérieux devrait se poser avant d'examiner les formes de la participation serait celle de savoir où se trouve le pouvoir réel dans l'entreprise d'aujourd'hui. La réponse est extrêmement simple. Le pouvoir de décision se trouve là où il doit être: dans les mains du président-directeur général ou, pour adopter un langage helvétique, dans les mains d'un administrateur-délégué ou de plusieurs, réunis dans un comité exécutif de direction générale où se détache un président. Il ne s'agit pas de tricher sur les termes, car «il n'y a point d'institutions qui permettent de faire concourir chaque personne à l'exercice du Pouvoir, le Pouvoir est commandement, et tous ne peuvent commander»¹.

Il faut à partir de cette observation d'importance en faire une seconde. Le pouvoir économique ne vise pas, contrairement au pouvoir politique, à la puissance. Tout directeur d'entreprise est jugé sur sa capacité de répondre aux besoins des consommateurs ou de ses clients par la production de biens ou de services que crée son entreprise; c'est sur l'utilité sociale qu'il est jugé.

Est-ce dire que son pouvoir s'exerce à l'état pur? Ce serait admettre que nous vivons dans une société patronale. Il faut à ce sujet faire une troisième observation importante. La recherche de la souveraineté n'existe pas dans l'entreprise. Il n'y a pas d'exercice du pouvoir en soi, d'un pouvoir qui serait sa propre fin. On peut en trouver la raison dans le fait que le pouvoir est sanctionné. Contrairement au domaine politique, il existe une sanction économique mesurable et visible, qui s'exprime dans les bilans et les comptes de pertes et profits. Si ces documents font apparaître un déséquilibre, le chef d'entreprise et ses subordonnés directs sont soumis à une sanction beaucoup plus sévère que ne l'est le politicien par le système de l'élection.

Aussi longtemps que cette sanction reste appliquée (reconnaissons qu'elle ne l'est pas toujours), le pouvoir ne peut résulter que du consensus effectif des membres de l'entreprise qui jugent chacun sur ce critère d'efficacité. Dans ce contexte s'élabore «l'esprit maison» qui est l'esprit d'une grande famille. Chacun se sent partie intégrante de l'entreprise parce qu'il existe une loi commune profondément égalitaire, l'égalité de chance devant le risque accepté et assumé. Cette règle implique une récompense proportionnelle au degré de réussite. La loi, parce qu'acceptée par tous, cimente la solidarité de la communauté qui construit son action autour de ce premier pilier qui a pour fondement l'efficacité.

1.4. La limitation des pouvoirs

Le système reste parfait aussi longtemps que deux conditions sont remplies. D'abord lorsque l'égalité des chances existe au sein de l'entreprise (l'accès du plus humble au poste le plus élevé, parce qu'il s'est révélé le plus capable, n'est plus aujourd'hui une pratique seulement américaine). Ensuite, lorsque l'entreprise respecte ses obligations sociales, c'est-à-dire lorsqu'elle crée un «esprit maison» qui trouve sa source dans l'entreprise familiale qui fut à l'origine de la société anonyme. Dans ce cadre, la maladie, la vieillesse, l'échec professionnel ne motivaient jamais le renvoi de l'entreprise, c'eût été admettre que l'efficacité était plus forte que l'esprit maison. Il fallait commettre une faute grave pour être exclu de la

¹ BERTRAND DE JOUVENEL: *Du Pouvoir*, Librairie Hachette, 1972, page 315.

communauté. Malheureusement, la société anonyme a bien souvent oublié ce second pilier, tout aussi nécessaire à son équilibre social et à sa prospérité que le pilier de l'efficacité pure.

Aussi, a-t-on pu souvent écrire dernièrement, et à juste titre, que si le pouvoir du chef d'entreprise était aujourd'hui contesté, c'est qu'il s'était trop attaché à la notion d'efficacité. On l'a cependant éloigné volontairement du second pilier; la grande famille faisait paternaliste et la grande société devint anonyme. Le problème est cependant aujourd'hui de réintroduire dans l'entreprise une conception libérale et sociale du pouvoir.

Pour y parvenir, il ne faut pas obligatoirement introduire la confusion que les politiciens veulent nous imposer en exigeant que l'on *partage le pouvoir* dans l'entreprise. Il s'agit d'un faux problème, car, encore une fois, le pouvoir dans l'entreprise ne s'exerce pas pour la puissance. Si l'on en a conscience, il convient bien plus alors de *délimiter les pouvoirs réels* qui s'exercent dans l'entreprise, afin de permettre au plus grand nombre d'avoir une influence sur la décision.

2. DE LA RÉFORME DE L'ENTREPRISE

Dans cette direction, trois questions essentielles se posent à l'entreprise, si l'on veut introduire une participation véritable et authentique dans le contexte sociologique présent:

- Comment s'assurer que les personnes qui exercent le commandement représentent bien les traditions, les coutumes, les règles et l'orientation future voulues par les membres de l'entreprise?
- Comment assurer la dignité, la fierté, la liberté des travailleurs, et quelles seront les institutions sagement combinées qui assureront la garantie effective que chacun recherche contre l'arbitraire du pouvoir directorial?
- Comment réconcilier la volonté de l'homme qui cherche à assurer librement son destin avec les structures contraignantes de l'entreprise, soumises à la dure réalité du profit?

Il faut, pour aborder ce problème, partir de la réalité quotidienne que connaît bien le chef d'entreprise. Sa société est composée de volontés particulières, de caractères différents, mais aussi de diversités de fonctions et de statuts. Par leurs luttes individuelles, groupes et fonctions tendent à élaborer de nouvelles règles que seule, à l'heure actuelle, une organisation centralisée élabore et dicte. Dans ce système, la difficulté du chef d'entreprise reste cependant de rallier chacun à l'objectif final et surtout d'harmoniser les volontés des différents individus et fonctions qui composent l'entreprise.

Il nous semble que si l'on voulait améliorer ce système contraignant parce qu'administratif, le premier effort à faire serait d'abandonner l'idée que les fonctions et surtout les départements administratifs, dans lesquels figure souvent le département du personnel, sont seuls capables de bien faire fonctionner l'entreprise. Il faut en tout cas enlever à ces départements leur prétention d'assurer le monopole des règles qui vont déterminer l'intérêt général.

En effet, l'entreprise n'est pas un Tout (qui peut être éventuellement dominé par une bureaucratie). Il faut abandonner cette fiction. Si le chef d'entreprise admet que les consommateurs sont admirables pour choisir leurs produits, pourquoi n'admettrait-il pas que

le personnel le serait également pour dégager les normes représentatives de son intérêt qui sont partie intégrante, quoique limitée, de l'intérêt général? Aujourd'hui, pour répondre au besoin de participation du personnel, il faut créer, en dehors de l'administration générale, des institutions qui vont permettre aux masses, et sans doute plus encore aux diverses communautés de l'entreprise, de déterminer leur destin.

Nous parviendrons à répondre à ces besoins en procédant à des réformes fondamentales. Il ne s'agit pas de copier servilement les institutions démocratiques que les Etats ont instituées pour leur bon fonctionnement (et qui ne fonctionnent pas si bien), mais d'adapter nos organisations aux exigences et contraintes de l'entreprise. Il s'agit d'amorcer des réformes sur trois plans:

- une réforme concernant les critères de sélection des dirigeants,
- une réforme des institutions,
- une réforme de nature contractuelle, afin d'améliorer les rapports entre les individus et les structures.

2.1 La sélection par la cooptation

Toutes les sociétés ont reconnu à leur début l'imperium d'un chef suprême puis, à un stade avancé de leur évolution, elles ont introduit une procédure d'élection. L'entreprise va-t-elle échapper à cette tendance observée dans les sociétés politiques? Son gouvernement va-t-il rester composé essentiellement de technocrates ou faudrait-il qu'il comporte demain un certain nombre d'élus?

Une remarque préliminaire de bon sens s'impose. Dans tout corps social, le choix des dirigeants doit reposer sur les caractéristiques de l'institution où le pouvoir est exercé. Dans l'entreprise qui est créatrice en priorité de richesses et accessoirement de pouvoir, dans l'entreprise où la lutte est une lutte pour la production et non pour la domination, l'essentiel est de favoriser l'action plutôt que les idées. Or, l'action s'accorde mal de l'élection par le plus grand nombre, donc du régime d'assemblées.

Les premières places se méritent dans l'entreprise par la victoire au combat, elles ne se gagnent pas par des luttes d'influence sur les opinions et dans les forums. L'action exige que l'on prenne des risques et que l'on en assume les conséquences. Le combat est alors sanctionné par le mérite reconnu, dégagé par ceux qui y ont participé et qui sont en mesure d'apprécier les vertus du combattant. Par contre, le combat politique pour la puissance se mesure au nombre de voix recueillies par l'influence que l'on exerce dans les assemblées. Dans le combat économique, la lutte se termine par le choix du plus capable, il repose sur la méritocratie. Aussi, dans l'entreprise, où le pouvoir doit revenir à ceux qui se sont montrés les plus valeureux sur le terrain, on procède au choix des chefs par la méthode de la cooptation.

Le système de la cooptation est d'ailleurs en fait plus démocratique qu'on ne l'imagine généralement. La désignation d'un directeur ou d'un cadre d'entreprise est assurée par ceux qui le connaissent. Elle n'émane jamais ou très rarement du seul pouvoir du chef supérieur. Ce dernier en effet s'entoure généralement de l'avis de ses collaborateurs avant de procéder à une nomination. D'ailleurs, dans les entreprises les plus évoluées, dirigeants et cadres ont un dossier qui enregistre les actions auxquelles ils ont contribué et qui permet, lors d'une

promotion, de prendre une décision comparative entre les mérites des différents candidats; dans les entreprises moins évoluées on note les candidats selon une procédure paternaliste.

On peut toutefois reprocher à ce système les jeux de coulisses qu'il engendre et admettre qu'il favorise l'esprit de caste, voire de classe. On peut cependant facilement parer ces inconvénients en formalisant la cooptation. Elle devient alors, comme certaines expériences tentées actuellement en Suède le montrent, une procédure formelle et ouverte. Les personnes directement concernées par la nomination reçoivent un droit de délibérer sur les candidatures présentées dans un comité formellement convoqué, mais aucun vote à la majorité ne s'en dégage. Le supérieur prendra sa décision dans le silence de son cabinet de travail. Ce système nous semble préférable, car il vient compléter le soutien qu'apportent dans l'action quotidienne les collaborateurs au chef. Cet appui vient ainsi s'officialiser dans une procédure délibérative.

Il est toutefois souhaitable qu'échappent à la cooptation le ou les postes de responsabilité de commandement suprême. Il en est d'ailleurs bien ainsi aujourd'hui, le président d'une société n'est-il pas élu par l'assemblée des actionnaires? Pourquoi ne le serait-il pas demain par un collège qui réunirait actionnaires et personnel?

2.2. La réforme des institutions

Toute élection entraîne ainsi obligatoirement la définition des institutions à créer en vue de l'élection. Les institutions ont cependant un second rôle à jouer en dehors du processus électoral: celui de garantir la liberté de tous les membres de la société. Cet objectif est atteint par le débat, dont le but est de dégager des normes de comportement. Il suppose bien entendu l'information préalable des membres participant à la délibération, tout au moins si l'on veut pouvoir dégager une ligne de conduite éclairée.

Le statut des dirigeants soulève le problème plus général du statut du personnel dans l'entreprise. Cette recherche s'exprime aujourd'hui par une revendication de participation. Cette revendication ne pourrait selon nos politiciens trouver sa solution que si l'entreprise reposait demain sur un système électoral et législatif à l'image de la vie parlementaire publique. C'est encore transposer trop rapidement les coutumes et mœurs politiques au sein de l'entreprise au nom d'une conception démocratique éminemment contestable. En effet, nos institutions reposent trop lourdement sur la loi majoritaire qui implique, et c'est sa faiblesse, l'écrasement des minorités; ces dernières deviennent alors contestataires quand on ne les réduit pas à l'anarchie. Il faut donc compléter notre système économique par des institutions mieux adaptées à l'action qui est propre à ce secteur où les minoritaires sont souvent les plus efficaces. Malheureusement, leur mérite ne peut être reconnu que lorsque l'action est terminée, donc lorsqu'elle a réussi.

C'est pourquoi il faut que chacun prenne conscience que le problème du pouvoir dans l'entreprise ne peut être résolu par une approche essentiellement légaliste et rationnelle. La création de nouvelles assemblées, la participation des délégués du personnel et des syndicats aux conseils d'administration, l'introduction éventuelle d'un pouvoir électif et législatif du personnel, qui créerait et contrôlerait son système de valeur, constituent un certain nombre de propositions qui sont simplement copiées sur le système politique mais sans être adaptées au monde économique. Toute réforme de l'entreprise dans un sens démocratique mériterait d'être complétée par une approche méritocratique et contractuelle. Nous reviendrons sur ces deux points.

Loin de nous toutefois l'idée de contester à ceux qui le réclame la nécessité d'un forum, car pour que les influences de tous se fassent sentir et que les choix s'exercent, il faut une place publique. La question est cependant de savoir quelles institutions nous voulons mettre en place pour garantir la liberté des travailleurs, car c'est bien d'elle qu'il s'agit.

2.2.1. L'application de l'exercice du pouvoir

Il faut d'abord ne pas se tromper sur l'importance des institutions actuelles et surtout ne pas leur conférer un rôle imaginaire. A cet égard, la proposition faite aux travailleurs de participer aux conseils d'administration n'est qu'une tromperie organisée pour satisfaire les ambitions de certains politiciens ou syndicalistes à la recherche d'un mandat politique.

Le conseil d'administration contrôle essentiellement les grandes orientations, le plan à long terme de l'entreprise, les budgets, les comptes de pertes et profits et les bilans. Son rôle n'est pas de diriger l'entreprise, mais de l'orienter. Or, les travailleurs demandent aujourd'hui beaucoup plus à participer à la gestion quotidienne de l'entreprise que de participer à un dialogue économique où ils sont souvent embarrassés par la complexité des chiffres et des langages économiques et comptables.

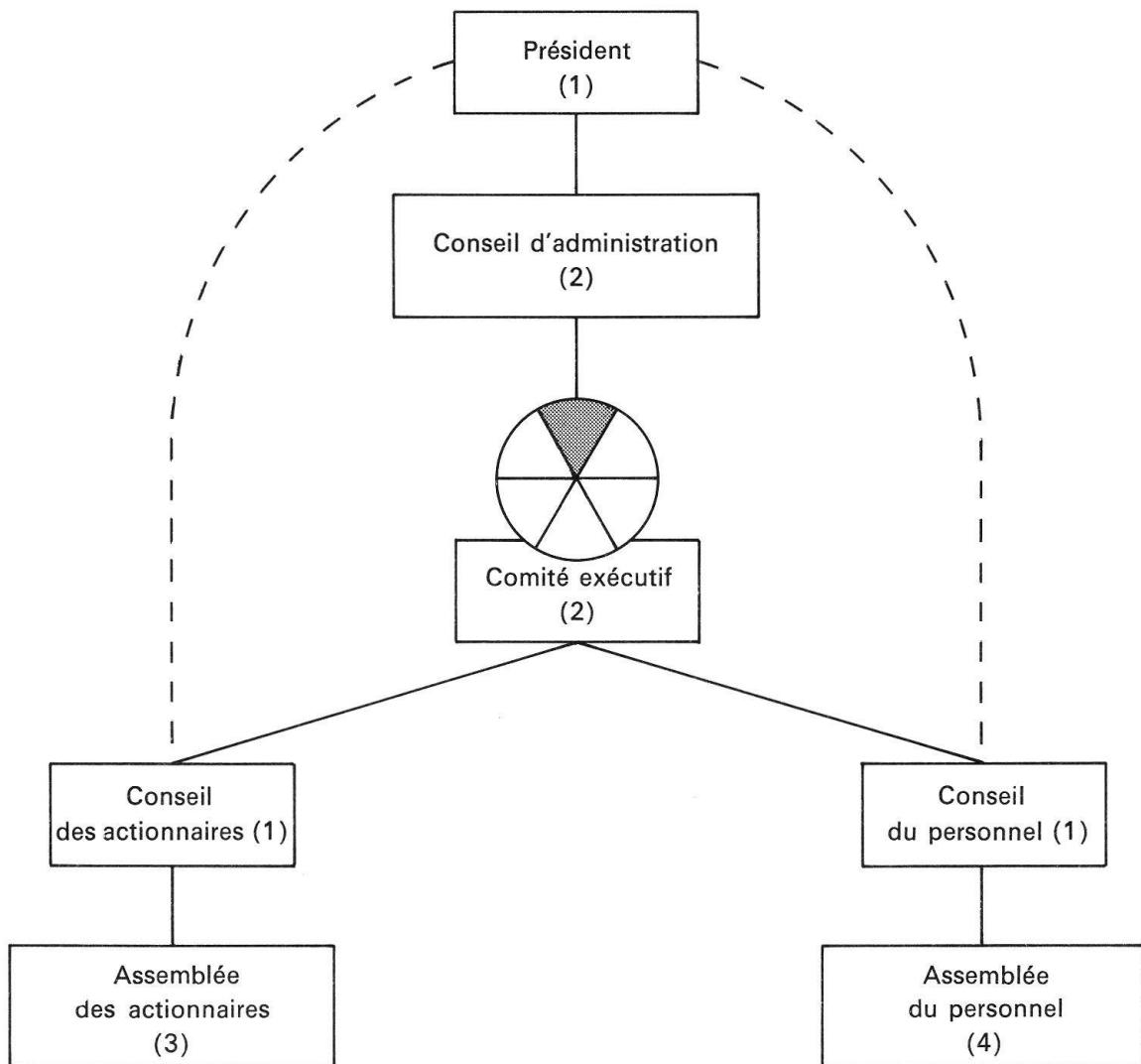
Il faut répondre à leur quête en les rassemblant dans de nouveaux organes qui seront chargés d'exprimer leurs intérêts propres et de répondre à leurs préoccupations. Il est important de créer des assemblées où règne une communauté de langage et d'intérêts. Nos expériences dans ce domaine, dans les pays qui pratiquent la cogestion au sein d'un conseil d'administration, nous ont démontré que les ordres du jour composés par la direction et les syndicats ou les représentants du personnel se recouvrent rarement. Certes, il existe des points de convergence, notamment lorsqu'on en arrive au partage du profit, mais là encore il convient de faire prendre conscience à chacun des contraintes que subit l'entreprise selon une optique qui doit s'adapter aux intérêts, ainsi qu'aux vues particulières, des interlocuteurs.

2.2.2. Le cadre légal de la participation

Afin de résoudre la question de la participation du personnel à l'entreprise, pourquoi ne pas établir au profit des travailleurs les mêmes institutions que celles dont jouissent les représentants des actionnaires? On aboutirait alors au schéma suivant (voir p. 284).

Il s'agit, en effet, d'arriver à ce que chacun exprime ses intérêts propres dans un cadre qui lui est familier. Il nous semble que seul un régime de type pluri-communautaire permettrait d'abandonner la fiction dangereuse selon laquelle certaines classes sociales représenteraient mieux que d'autres les intérêts globaux de l'entreprise. Nous ne pensons pas que le syndicalisme, pas plus que les actionnaires d'ailleurs, peut prétendre représenter à lui seul les intérêts supérieurs de la société. Par contre, le syndicat doit être un contre-pouvoir reconnu comme l'est actuellement le contre-pouvoir des actionnaires, mais il doit devenir un contre-pouvoir interne à l'entreprise et ne pas rester un contre-pouvoir externe. Il appartiendra alors aux dirigeants de l'entreprise, limités dans leurs pouvoirs managériaux, d'équilibrer les contre-pouvoirs du personnel et de l'actionnariat. Ils devront par ailleurs expliquer à ces contre-pouvoirs l'influence et les contraintes qui pèsent sur l'entreprise en provenance d'autres sources d'influence: de l'Etat, des consommateurs, etc...¹

¹ Ces assemblées seraient consultatives; toutefois, l'assemblée des actionnaires conserverait son pouvoir décisionnel pour l'approbation des comptes et des statuts. D'autre part, le président, coopté puis élu, assure la cohésion des volontés et des mesures prises, par son propre pouvoir décisionnel.



= Président du Comité exécutif de la direction générale

(1) élu

(2) coopté

(3) détenteur d'actions

(4) «Landsgemeinde» de l'entité juridique où resterait à définir la qualité des participants. Par ailleurs, on pourrait envisager ultérieurement un système de représentation pour les groupes de sociétés, si à la pratique cette adjonction s'avérait utile.

Certains objecteront qu'un tel système conduit à l'émettement du pouvoir. Mais nous ne sommes pas de ceux qui pensent que la défense des intérêts particuliers est injuste. Il n'y a que les totalitaires pour l'affirmer. Le chef d'entreprise sait mieux que quiconque que l'unité de sa firme ne procède jamais du débat d'une ou de plusieurs assemblées ou de comités, mais qu'elle est constituée par une interaction de zones d'influence d'origines très diverses, à la fois internes et externes à l'entreprise. Afin d'harmoniser les luttes d'influence des différentes

tendances, il convient d'établir des comités ad hoc où chacun délègue ses membres les plus éclairés en vue de l'aide à la décision. En effet, dans une affaire bien organisée les comités ne décident jamais, ils n'ont qu'un rôle: éclairer la décision. Il appartient ensuite à chacun, selon sa sphère de compétence, de prendre les décisions qui s'imposent. Toute direction d'entreprise, comme tout travailleur, connaît par sa description de fonction ses zones d'intervention. Il convient d'aborder toute réforme des institutions de l'entreprise dans cette approche essentiellement pragmatique, et à la fois individuelle et collective.

2.2.3. De la participation au conseil d'administration

Au sommet de la pyramide d'assemblées et de conseils représentatifs du capital et du travail se situe la direction générale chargée des pouvoirs de décision opérationnelle et qui relèvent de l'intérêt général. Elle est coiffée par un conseil d'administration chargé de formuler les décisions stratégiques et de contrôler l'ensemble. Notre schéma n'apporte à cet égard aucune innovation par rapport aux pouvoirs actuels du conseil d'administration. Il est, en effet, indispensable que le pouvoir suprême de l'entreprise reste dans les mains de quelques hommes.

Nous pensons toutefois que si les pouvoirs du conseil d'administration peuvent rester intacts, son mode d'élection (qui est de nos jours en pratique une tacite cooptation) demanderait à être revu, ne serait-ce que pour faire coïncider lois et usages. Pour préserver l'indépendance du pouvoir le mode d'élection du conseil d'administration pourrait à la limite reposer sur la simple cooptation. Pour ceux qui craignent que l'on encourage la formation d'une caste, on pourrait instituer un collège électoral qui émanerait des assemblées du capital et du travail que nous avons mentionnées, ou encore imaginer d'autres formules.

Mais là n'est pas le point le plus important. Le rôle d'un conseil est la défense et l'orientation des intérêts les plus généraux de la société. Pour remplir ce rôle, il doit comprendre des personnalités choisies pour leurs mérites et non pour leurs opinions politiques ou syndicales, ou encore parce que représentatives du capital ou d'une classe sociale. Il s'agit en effet pour le président d'une affaire de s'entourer d'un certain nombre de conseillers qui lui seront utiles tant pour les orientations stratégiques de l'entreprise que lors d'interventions ponctuelles qui sont parfois nécessaires, soit auprès du monde économique, du travail ou des gouvernements, soit à l'intérieur de l'entreprise pour équilibrer les pouvoirs des directeurs.

A une époque où l'entreprise se trouve soumise à des pressions de plus en plus variées de l'extérieur, il convient par conséquent d'élargir au maximum la composition des conseils. Cette tendance ne résulte-t-elle pas de la transformation de la société capitaliste vers une société libérale et sociale? En effet, au siècle dernier les conseils d'administration représentaient essentiellement des familles influentes, plus tard les banquiers sont venus y siéger, aujourd'hui nos conseils ont été complétés par les représentants des milieux économiques et universitaires les plus représentatifs et les plus utiles à l'entreprise. Il conviendra demain d'élargir ce cercle au monde du travail, des retraités et aux associations professionnelles et de consommateurs, et dans certains cas, de l'Etat¹. Faut-il légiférer en la matière? Il appartient à l'entreprise de s'adapter si elle ne veut pas être contrainte.

¹ Le nombre des membres du conseil d'administration ne devrait pas dépasser 15 à 18, afin d'éviter tout alourdissement du système et maintenir son efficacité.

Il faut, par conséquent, si l'on veut sauvegarder la liberté de tous les membres de l'entreprise, éviter de commettre l'erreur que les législateurs des pays voisins sont en train d'introduire dans l'entreprise: celle de transformer les conseils d'administration en un organe d'affrontement entre les intérêts du travail et du capital. C'est réduire étrangement le rôle et la portée du conseil et avoir une conception singulièrement étriquée des intérêts supérieurs de l'entreprise.

Dans nos grandes sociétés, nos administrateurs se sentent responsables de tous les intérêts, de ceux du travail comme de ceux des épargnants. De plus, ils prennent également en considération les volontés politiques des Etats et des consommateurs. La tendance vers une bipolarisation capital-travail des conseils d'administration résulte d'une image politique que certains théoriciens se font de l'entreprise. Cette bipolarisation ne peut conduire qu'à introduire la politique dans l'entreprise. En divisant le capital et le travail on appelle l'arbitrage de l'Etat pour l'inciter finalement à régner dans l'entreprise. Il est dans l'intérêt supérieur de l'entreprise de lutter contre l'emprise des pouvoirs totalitaires des Etats; les travailleurs et les épargnants doivent assurer par eux-mêmes la défense de leurs intérêts et de leur liberté. Il est de leur plus impérieux devoir d'arrêter la soif totalitaire du pouvoir des états modernes qui déjà menacent nos libertés individuelles par une taxation excessive et un interventionnisme bureaucratique. Devant ces tendances, il n'est certes pas nécessaire d'introduire en plus le pouvoir politique dans nos entreprises par l'intermédiaire d'institutions qui seraient façonnées selon les besoins ou pour la satisfaction de quelques politiciens ambitieux ou syndicalistes en voie de devenir.

3. LA RÉFORME CONTRACTUELLE

La création de nouvelles institutions d'information et de contrôle ne saurait toutefois à elle seule garantir la liberté que recherche le personnel face à l'autorité patronale. La liberté peut être défendue par la participation à des institutions efficaces, elle ne peut l'être complètement.

La quête de participation des membres de l'entreprise doit être également garantie par un aménagement, de style personnel, des rapports entre les individus et les structures. Ne constatons-nous pas, en effet, que de plus en plus les individus cherchent à développer leur personnalité en dehors des structures, ou lorsqu'ils tentent de le faire à l'intérieur de celles-ci, c'est en tentant de les asservir à leurs fins individuelles? C'est ainsi que les jeunes qui s'engagent dans nos entreprises y entrent de plus en plus souvent avec l'idée de satisfaire leurs aspirations propres et leur désir d'épanouissement plutôt que pour être fidèles à une institution. On conçoit dès lors que leurs revendications viennent se heurter aux rigidités de l'organisation de l'entreprise.

Une telle recherche individuelle est légitime, mais elle est aussi unilatérale. Une société industrielle ou de services ne peut vivre que par la division du travail et par une division en fonctions spécialisées, fortement structurées et orientées selon les contingences de leur environnement.

Dès lors les orientations des fonctions ne coïncideront pas toujours avec les besoins de développement des participants. Ce conflit est préjudiciable à l'entreprise et il faudra bien le résoudre en confrontant, puis en tentant de coordonner, les orientations des individus, des groupes et de la société.

Une réforme de l'entreprise qui ne s'occupera que de la création de nouvelles institutions ne serait donc pas suffisante. Elle doit également se préoccuper de l'aménagement des besoins des individus et des groupes, d'une part, et de ceux de la structure, d'autre part. Il est en effet indispensable que l'on trouve par une forme d'association nouvelle le moyen de faire coïncider les aspirations des hommes avec les contingences des structures. Cette forme ne peut être que contractuelle. C'est par et à travers un contrat que l'homme et l'entreprise considéreront leur développement comme indissociable. On ne parviendra à une évolution commune que si les organisations évoluent avec les hommes, qui travailleront désormais dans les structures avec la perspective de les reconstruire en permanence, mais selon un programme concerté. C'est par des contrats cadres consacrant l'engagement des travailleurs auprès de leur direction que l'on parviendra à mettre en harmonie les aspirations individuelles et les objectifs de l'entreprise. Ces contrats créeront le lien entre les objectifs des structures et la façon dont les individus comptent remplir leur mission à travers les structures. Par cet engagement, le plan de carrière des individus viendra se fondre avec le plan à long terme de l'entreprise.

De tels engagements contractuels peuvent être aussi bien, selon leur objet, individuels que collectifs. Mais, il est alors important, dans un cas comme dans l'autre, que les partenaires acceptent une discipline librement consentie. Les contrats (promesses d'actes futurs) par leur forme solennelle conduisent au respect des engagements. Ne serait-il pas logique ou simplement conforme aux mœurs qu'une génération qui attache tant d'importance à son image physique, par son culte du vêtement et de la chevelure, tente de se créer son image morale? Le moyen de l'y conduire, c'est de lui suggérer une éthique contractuelle. Par un contrat avec les structures, les individus ne sont-ils pas amenés à prendre conscience que les orientations de la société dans laquelle ils travaillent ne seront réalisées que si la somme de leurs engagements est tenue? C'est seulement lorsque les engagements sont respectés dans une société que cette dernière donne d'elle-même l'image qu'on aimeraient lui voir donner.

4. L'UNITÉ RETROUVÉE

Les réformes motivées par la participation doivent permettre à l'entreprise de dépasser le conflit présent, réel et vécu entre capital et travail. L'entreprise sera en perte de pouvoir aussi longtemps que subsistera ce conflit dans son âpreté actuelle. Les réformes à introduire doivent avoir pour but de lui permettre de mieux accomplir sa fonction qui est de créer des produits et des services. Cette tâche requiert en premier lieu une organisation des structures qui sont inévitablement complexes parce que parcellisées. Mais elle exige également un objectif de promotion des participants par lequel la direction respectera leur volonté commune.

Toutefois, ces réformes ne doivent pas reposer sur des institutions qui trouveraient leur origine dans la bureaucratie parlementaire. Contraindre l'entreprise dans cette voie ce serait porter un coup sensible à son pouvoir d'efficacité qui s'exerce pour le bien social.

S'il est légitime que la société dans son ensemble se préoccupe du problème de la participation dans l'entreprise, c'est qu'il lui appartient de veiller à ce que les réformes introduites s'exercent dans le sens d'une plus grande justice sociale. Mais il est aussi de son intérêt primordial que sous le prétexte de la recherche d'une plus grande sécurité on ne bafoue pas la première ressource de l'entreprise qui est son pouvoir de création.

Les chefs d'entreprise doivent être donc les premiers à s'engager dans la lutte lancée sur le terrain politique et que suscite la participation. Leur message est important. Ils doivent lutter pour la sauvegarde du respect du risque, de la liberté, et du libre choix pour leurs collaborateurs de déterminer leur destin. Ils doivent également démontrer que le procès aujourd'hui intenté à l'entreprise, qui est accusée d'être, parce que créatrice de richesse, un centre d'inégalités, est un mauvais procès. L'entreprise, parce qu'elle cultive l'égalité des chances devant le risque, possède une tradition profondément égalitaire et même capable de niveler les richesses. Sa loi interne permet à celui qui veut affronter le risque, par la récompense attachée à ce dernier lorsqu'il est pleinement assumé, de s'affranchir des inégalités peut-être inévitables, à coup sûr stimulatrices de l'héritage.

Les institutions de participation peuvent assurer à la fois recherche de la sécurité et préservation du goût du risque. Mais il faut en être conscient, ces objectifs ne seront atteints que si ces nouvelles institutions trouvent des hommes prêts à exercer effectivement leurs responsabilités, que si elles servent à coordonner les objectifs des participants et, enfin, que si elles assurent par des élections fréquentes la promotion et le renouvellement des talents. Le chef d'entreprise devra aussi savoir les utiliser pour combattre la rigidité présente de ses structures et l'immobilisme de ses hiérarchies.

Parce qu'elles favorisent l'innovation, les institutions nées de la participation peuvent permettre de retrouver l'esprit d'entreprise. Mais elles devront également favoriser la sécurité sociale. Ceux qui, par leur discipline et leur abnégation, renoncent, même provisoirement, à faire prévaloir leur ego, devront recevoir également un juste salaire. La préférence donnée par certains à la sécurité sur le goût du risque est parfaitement concevable. Elle sert également les intérêts de l'entreprise.

Il appartiendra au chef d'entreprise de donner ce qui leur est dû à ceux qui préfèrent la sécurité au risque. La justice sociale l'exige. Il ne faudrait cependant pas voir dans l'objectif de la sécurité la fin sociale unique, voire principale des nouvelles institutions. Leur rôle devrait également permettre une plus grande harmonie sociale en rejetant dans le passé le concept de l'entreprise siège des intérêts aveugles du capital ou du travail. Les institutions, par le débat qu'elles organisent et qui permet de dégager un accord commun sur les orientations, devraient permettre, sinon d'effacer, au moins d'estomper les conflits qui paralySENT présentement l'entreprise, qu'ils soient d'origines sociale, écologique ou politique.

La tâche à entreprendre est fascinante. Toutefois, aucune réforme de l'entreprise, que ce soit par la création de nouvelles institutions ou par l'emploi de nouveaux moyens contractuels, ne parviendra à réaliser à elle seule les finalités de la participation. Sa quête est encore beaucoup plus noble. La participation réclame une nouvelle éthique adaptée à ces nouvelles institutions. On ne peut donner de plus grande liberté sans créer une nouvelle discipline. Cette éthique est à construire. Que le chef d'entreprise ne s'y trompe pas: cette éthique doit naître à l'intérieur des entreprises. Il ferait bien de se préoccuper de sa formulation (qui dépasse le besoin des bonnes relations avec le partenaire social) et de son animation. Il doit confier cette tâche à une nouvelle direction qui reste à créer dans la plupart des entreprises et qui serait la «Direction des ressources humaines».

Il lui faut alors dans cet esprit abandonner la conception administrative où est cantonnée sa direction du personnel pour lui confier la mission de définir la politique humaine de l'entreprise, non par voie de règlements mais par une dynamique contractuelle.

La création d'une nouvelle éthique ne pourra s'élaborer en dehors d'une connaissance des contraintes et des lois physiques qui régissent les équilibres des entreprises et qui incitent souvent nos chefs d'entreprise à être conservateurs sur le plan social. Mais elle devra également s'élaborer dans un climat de confiance et dans le respect des ressources humaines. Elle devra enfin se constituer dans l'intérêt de la société politique.

Les ressources humaines ne s'enrichissent-elles pas continuellement par un système d'éducation étendu, élargi et prolongé? Le défi à relever est celui de pouvoir et de savoir utiliser ces ressources en dépassant les contraintes qui sont liées aux équilibres fondamentaux de l'entreprise. Il convient désormais de prendre en considération les exigences d'une nouvelle culture qui fait naître chez les travailleurs une volonté de rester maîtres et responsables de leur destin économique. Le chef d'entreprise doit, par conséquent, construire son organisation en tenant compte de cette orientation. Il y parviendra en insufflant un nouvel esprit communautaire qui viendra présider à son nouvel ordonnancement des données matérielles et humaines. Cet esprit reste à définir et à propager.

Il conviendrait également que l'effort éthique ici suggéré s'étende à la définition des normes de conduite que l'entreprise va adopter vis-à-vis de la société politique. Il est, en effet, souhaitable que les règles à appliquer à l'intérieur de l'entreprise soient complétées par un code de bonne conduite politique. Si l'entreprise prétend désormais trouver la source de son pouvoir à la fois dans le capital, la compétence et le travail, n'affirme-t-elle pas implicitement qu'elle n'entend pas être au service unique de quelques intérêts privés, capitalistes ou syndicalistes, mais qu'elle entend s'affirmer comme représentative d'un service public? Son action viendrait alors naturellement s'insérer dans les lignes de la volonté générale nationale exprimée par la société politique. Une modification des sources du pouvoir n'entraîne-t-elle pas un changement de la responsabilité et de l'éthique de l'entrepreneur, comme enfin de son image de comportement? Nous ne pouvons que soulever cette question, qui demanderait une réflexion que les limites de cette étude ne nous permettent pas de poursuivre.

On pourra certes nous objecter que la création d'une nouvelle éthique dépasse très largement le cadre de nos présentes réflexions. Mais pouvons-nous conclure en passant sous silence cette exigence fondamentale de la participation? Le besoin d'une éthique, s'il n'est pas immédiatement ressenti, ne va-t-il pas naître lorsqu'on cherchera à orienter les nouvelles structures? N'est-il d'ailleurs pas déjà présent, non sans une certaine acuité, dès que l'on cherche à formuler le rôle des nouvelles institutions? Nous l'avons souligné: le pont entre les volontés de l'entreprise exprimées par les budgets et les plans, et les volontés individuelles exprimées par les contrats, reste à construire. C'est par la définition et la diffusion d'une nouvelle éthique que les pouvoirs nouvellement constitués s'exerceront, d'une part, au bénéfice des membres de l'entreprise et, d'autre part, dans l'intérêt de la société politique. La responsabilité du chef d'entreprise ne consiste-t-elle pas plus que jamais à rassembler dans une nouvelle éthique, puis dans une nouvelle organisation, les vertus de risque et de justice sociale qui sont les fondements de l'esprit d'entreprise? N'est-ce pas dans cette perspective que son action prendra la plénitude de son sens?

