

# Le pouvoir dans l'entreprise - II.

Autor(en): **[s.n.]**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Domaine public**

Band (Jahr): - **(1972)**

Heft 192

PDF erstellt am: **13.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-1016095>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

## 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 pro-

fondément le climat humain de l'entreprise, c'est au nom d'une rationalisation économique et non de considérations éthiques qu'est opérée une telle

### 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<sup>1</sup>, 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.

décentralisation des pouvoirs : intégration des cadres intermédiaires, lutte contre l'absentéisme, reconnaissance du gaspillage qu'entraîne le « tra-