Positions patronales

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

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Domaine public**

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

Heft 192

PDF erstellt am: **13.09.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-1016097

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.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

vail en miettes » (et bientôt sans doute, reconnaissance aussi du gaspillage que représentent les procédures de consultation précédant la fixation définitive des objectifs !).
La taille de l'entreprise rend, nous l'avons vu, une administration de type traditionnel caduque ; les progrès des méthodes de prévision et de simulation permettent de dégager des choix plus réalistes, mais, surtout, l'objectif poursuivi et connu offre le thème unificateur dont l'entreprise a besoin pour mobiliser les énergies individuelles et créer un esprit maison. On espère ainsi augmenter la souplesse des réactions tout en renforçant l'unité.

L'unité de direction

Ce qui reste, cependant, très fortement affirmé, c'est l'unité de direction : l'exercice du pouvoir ne se partage pas, répètent à l'envi les organisations patronales. En fait, on organise une certaine participation au niveau des moyens, mais non au niveau de la définition des objectifs, qui reste le privilège des états-majors centraux. Il n'est pas question d'y associer qui que ce soit : représentants du personnel, cadres intermédiaires, ni même, souvent, dirigeants des filiales ; à ce niveau, on a le droit de déposer son bulletin dans la boîte aux suggestions, pas de se mêler de gestion.

Lente mutation et résistances

Dans la pratique, même quand un tel système de direction est appliqué avec bonne volonté, la mutation des habitudes de pensée et de comportement est beaucoup plus lente : en particulier au niveau des cadres intermédiaires et des agents de maîtrise qui voient détruits les fondements traditionnels de leur autorité : l'ordre à transmettre, le blâme à infliger. A la limite, le contremaître n'a plus d'autre rôle que de transporter des pièces ou de rechercher celles qui pourraient s'être perdues. Résistance parfois aussi chez les travailleurs, connaissant l'ambiguïté de la réforme et peu désireux de « réfléchir à la place du patron ».
Mais surtout, puisque la « direction participative par objectifs » fait appel à l'ambition pour parvenir à l'unité, elle met très sciemment les salariés en concurrence les uns avec les autres : ainsi peuvent se trouver exacerbés les conflits de personnes et le climat de délation. Ce qui n'est certainement pas le but avoué — ni même recherché — mais qui vaut pourtant mieux, au yeux du patronat, qu'une cohésion de travailleurs conscients que leurs intérêts et ceux de la direction ne sont pas automatiquement convergents.

Une méthode qui fera long feu

Jetée dans les jambes de ceux qui seraient tentés d'exiger une véritable participation des salariés à la gestion des affaires, la direction par objectifs fera long feu avant d'avoir apporté toute sa contribution à l'évolution des idées et des comportements.
C'est que, de l'aveu même de ses partisans, le Management by Objectives (MbO pour les intimes des business school) porte en lui ses propres limites : la formulation claire, c'est-à-dire pratiquement chiffrée, des objectifs passe par leur quantification ; or, cette dernière opération devient très difficile dès que l'on quitte l'atelier pour passer au bureau.

Obstacles et remède

Tout le secteur des services continue en effet d'échapper largement aux considérations de rendement habituel à la production ; en outre, certaines activités tertiaires entrent mal dans le cadre de la comptabilité industrielle, ou se prêtent difficilement à l'analyse coûts / bénéfices ; à cet égard les tentatives faites avec la technique des centres combinés de frais et de profits au sein de l'entreprise méritent de retenir l'attention.
Quoi qu'il en soit, tout le problème de la participation des employés, intentionnellement laissé de côté dans cet article et le précédent, doit être repris et examiné pour lui-même.

Positions patronales[1]

Octave Gélinier, directeur de la principale maison de conseil en management, en France, et auteur de « Direction participative par objectifs » :

« Atteindre un degré raisonnable d'intégration sociale autour du management de l'entreprise, de son système de direction et de sa philosophie tout en faisant appel à l'ambition du développement de chacun, constitue un but ambitieux mais dont l'objectif est immense : pas de compétitivité sans un minimum de consensus pour légitimer les changements utiles. »

Gunnar Lindström, représentant de la Confédération patronale suédoise :

« Associer les syndicats ouvriers aux micro-décisions ? Cela se discute et c'est ce que nous faisons déjà. Aux macro-décisions ? Non ! »

Robert Palmer, chargé des relations humaines à Polaroïd, entreprise souvent citée pour son modernisme en la matière :

« Quand vous avez devant vous quelqu'un tout enflammé de son sujet, si vous ne donnez pas suite à ses propos, son sens de la participation peut être détruit à jamais. Pourtant, il faut bien remplir les objectifs et, bien sûr, gagner de l'argent ; et, pour cela, exercer, si nécessaire, une pression vigoureuse et parfaitement unilatérale. »

1 In «Le mythe de la gestion participative» dans l'article «Ces mythes qu'il faut tuer» par George Berkwitt, «L'Expansion» avril 1971.