

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

**Artikel:** De la monarchie à la direction par objectifs  
**Autor:** [s.n.]  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1016096>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 02.02.2025

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

## Le pouvoir dans l'entreprise — II.

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

*libérer du contrôle de ceux qui financent son entreprise ».*

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

### De la monarchie à la direction par objectifs

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

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

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

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

laissant libres quant aux modalités pratiques, et ainsi de suite...

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

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

Si toutes ces méthodes nouvelles changent 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-

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<sup>1</sup>

*Octave Gélénier, 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 Polaroid, 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. »*

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