

L'ENTREPRISE, UN CORPS VIVANT

MÉTHODE

Nous devons résoudre une difficulté de méthode.

Est-il possible de parler utilement de l'entreprise si l'on ne recherche pas un langage commun à tous, une plate-forme commune susceptible de recueillir un accord assez étendu?

Et comment poursuivre un travail assez profond de formation des esprits, comment susciter une suffisante communauté d'idées sur des valeurs et des principes alors que les options politiques, philosophiques, sociales, économiques, morales, religieuses sont diversifiées, sinon divergentes à l'extrême; alors que le vocabulaire le plus communément employé peut recouvrir des réalités très différentes?

Impossible de s'entendre sur des idées si les mots mêmes qui les expriment n'ont pas le même sens pour tous, si les options fondamentales s'opposent.

Ce qui, au moins, offre l'avantage d'écartier la tentation, si fréquente en pareil cas, des formules "de synthèse", de ce qu'on pourrait appeler des doctrines moyennes dont on a retiré tout ce qui pourrait choquer l'un ou l'autre de ceux que l'on prétend réunir. Formules décevantes et inefficaces.

Alors, plutôt que de partir de concepts, de systèmes, d'idéologies (1), nous prenons le parti du "retour au réel" (2), de l'observation des réalités.

Méthode "scientifique" de Claude Bernard et de Frédéric Le Play.

Elève à l'Ecole Centrale, Frédéric Le Play passait des heures à discuter avec des camarades sur les mérites comparés des différents systèmes politiques et sociaux. Rien ne ressortant de ces débats, Le Play décida de se faire une opinion "sur le tas".. Il entreprit de voyager et, durant trente ans, il fréquenta les foyers les plus divers à travers l'Europe.

Dans son dernier ouvrage, paru en 1881, Le Play a résumé sa vie et son œuvre.

"Tourné par mes études et ma profession vers la pratique des sciences exactes, j'en ai appliqué les procédés à la science par excellence, celle des Sociétés. Pendant un demi-siècle (grande aevi spatium) j'ai parcouru l'Occident et l'Orient, m'asseyant au foyer de tous les sages, pour les interroger sur le secret du bonheur.

Or, voici ce que cette enquête m'a permis de constater: sous tous les climats, sur tous les sols, malgré la diversité des époques, des langues,

de la religion et de la souveraineté, partout et toujours, en un mot, le bonheur des peuples se présente accompagné d'un certain ensemble de conditions qui font non moins invariablement défaut chez les peuples souffrants.

On se trouve ainsi conduit à rattacher, par le lien de la cause à l'effet, le bonheur à cet ensemble de conditions et de principes, qui répondent depuis les premiers âges aux traits permanents de la nature humaine, et qu'on peut appeler, par conséquent, la Constitution essentielle de l'humanité".

Le mieux donc est de partir des faits les plus immédiats, de faire confiance à ce que l'ordre du concret offre de plus immédiatement évident ; partir de l'expérience commune.

L'expérience commune met en lumière un certain nombre de constantes.

PARTIR DE L'EXPÉRIENCE COMMUNE

Pour tout observateur de l'activité économique, l'entreprise apparaît comme une réalité première, constante. Partout où les rapports entre les hommes ont dépassé l'autarcie familiale, il y a des entreprises. Tenants du libéralisme manchestérien ou de l'autogestion, fervents d'un type d'organisation ou d'un autre sont obligés de s'accorder sur la même constatation: en France ou en U.R.S.S., en Yougoslavie ou en Océanie, l'activité économique se réalise au moyen d'entreprises qui croissent ou déperissent à peu près pour la même raison. Les conditions d'efficacité matérielle et d'entente humaine obéissent aux mêmes lois.

L'entreprise est aussi objet d'expérience commune pour tous ceux qui y travaillent. L'entreprise, ou au moins l'atelier, l'équipe pour ceux qui en sont membres.

Il nous a été donné d'interroger des groupes d'ouvriers et d'agents de maîtrise sur les signes qui manifestent l'existence d'une équipe, d'un atelier. Les réponses sont ordinairement significatives

"Il y a une équipe lorsque plusieurs travaillent au même ouvrage".

"Il y a équipe lorsqu'il y a un chef".

"Les membres de l'équipe en parlent en disant 'nous' comme on dit 'chez nous' en parlant du foyer familial, de la commune, du groupe de sport et pareillement de l'entreprise, du service, de l'atelier".

Pour réaliser quelque chose avec une efficacité suffisante, l'homme ne peut presque jamais agir seul. Il doit se faire aider par d'autres.

Le modèle de toute entreprise est l'entreprise familiale.

Ces quelques notes d'expérience commune pour élémentaires qu'elles soient, offrent déjà une plate-forme suffisante.

Elles expriment le sentiment commun d'une réalité que Maurice Lenormand résumait ainsi : *"C'est au sein de l'entreprise que collaborent, en vue d'un résultat commun, les hommes de métiers souvent différents dont la convergence des techniques et des connaissances permet l'œuvre de 'production', extraction, production ou vente. Cette collaboration est la condition d'existence de l'entreprise dont toutes les catégories de producteurs - chefs d'entreprise et personnel - sont Interdépendantes et ne peuvent se passer l'une l'autre. Pour qu'il y ait production, la participation de chaque élément est indispensable: sans chef d'entreprise, pas d'initiative créatrice, pas de direction; sans main-d'œuvre, pas d'exécution"*

Et ce que l'on peut dire de l'entreprise considérée dans son ensemble est également vrai de chacune des parties qui la composent. Une équipe, un atelier, un service, un établissement n'existent chacun que par la collaboration de personnes apportant des compétences convergentes, et ne pouvant pas se passer l'une de l'autre. Sans chef d'équipe, pas d'équipe de travail et réciproquement, sans ouvriers, pas de chefs.

"L'entreprise, poursuit Maurice Lenormand, est une cellule vivante: c'est une unité économique naturelle... Ce n'est pas uniquement une association de machines et de capitaux mais une communauté d'hommes unis dans une tâche productrice, expression de leur solidarité".

Là où plusieurs concourent à l'entreprise il y a répartition des tâches fondée sur les différences d'âge, de talents, d'expériences, de compétences, de caractères etc. entre les personnes qui participent à l'entreprise.

Ce sont les diversités, les différences et les complémentarités qui sont à l'origine des collectivités organisées. Complémentarité entre l'entrepreneur et ses "clients" - Complémentarité entre les différentes personnes qui concourent aux résultats de l'entreprise.

Des personnes "égales" ne fondent rien ensemble de durable.

UNE IDÉE FONDAMENTALE DE CONVERGENCE

L'entreprise apparaît d'abord comme le lieu où convergent les besoins, les compétences, les initiatives, les moyens (en capitaux, en équipement, en savoir-faire, en métiers), les intérêts de personnes venues d'horizons très divers. Une observation même superficielle de la marche d'une entreprise fait apparaître une réalité en contradiction, avec les conceptions qui semblent prévaloir.

"La conception actuelle de la vie sociale, déplore Gustave Thibon, repose, d'une façon ouverte ou tacite, sur le principe de la divergence des intérêts. On admet comme une loi de nature que les intérêts des nations, des classes, des groupes, des individus, sont étrangers, et même opposés les uns aux autres" (3).

Cette conception "conflictuelle" de la vie serait même le facteur déterminant des progrès (4). Suivant ce point de vue, la loi de la jungle et la lutte des classes régissent la cité humaine. Il faudrait "normaliser la procédure des conflits au sein de l'entreprise, c'est-à-dire reconnaître l'état de guerre comme un état normal de la vie sociale. En face des 'managers', il faudrait organiser la collectivité des salariés" (5).

"La conséquence, poursuit Gustave Thibon, est un glissement général vers le totalitarisme, qu'il s'appelle socialisme ou planification technocratique. Si la loi de nature est celle de la divergence des intérêts, l'ordre et l'unité ne pourront être qu'imposés de l'extérieur, par la suppression des intérêts particuliers".

A ce principe de divergence des intérêts, l'entreprise oppose une réalité toute contraire: celle de la convergence des intérêts et des compétences. Tous les jours, dans des millions d'entreprises et dans toutes les parties du monde, des hommes se retrouvent pour collaborer à un travail commun parce que leurs compétences, leurs aptitudes, leurs goûts, leurs moyens d'action sont différents et complémentaires, et parce que le service qu'elles peuvent fournir au client est complémentaire des besoins de celui-ci.

Parfaitement irréaliste donc la classification marxiste des hommes selon la "place qu'ils occupent sur le marché du travail", employeurs ou salariés. Il suffit de lire une page de petites annonces pour savoir que tous les candidats à l'embauche sont loin d'occuper la même place, de réunir les mêmes chances. Un licencié en droit a parfois moins de chances qu'un tailleur de pierres ou un ajusteur mécanicien breveté.

On ne fait pas fonctionner une entreprise avec des hommes tous semblables et interchangeables. La diversité des techniques, des formations, des expériences est indispensable pour assurer la diversité des fonctions, des rôles, des responsabilités dont la convergence, la collaboration permet de réaliser l'œuvre commune de "production".

Malgré le martèlement des propagandes contraires, le sentiment de cette convergence des intérêts est beaucoup plus profondément ressenti qu'on ne le croit communément parmi ceux qui ne connaissent les réalités sociales qu'à travers la sociologie.

Un récent sondage notait que 64 % des personnes choisies comme représentatives de la population active estiment que "les patrons et les salariés ont les mêmes intérêts...".

Entre les différentes personnes, les fonctions sont réparties, visant chacune des objectifs partiels en vue de la réalisation de l'ensemble. Chacun des objectifs partiels est subordonné au but commun dans un certain ordre: il y a une hiérarchie d'objectifs, qui détermine une hiérarchie de fonctions.

Toute collectivité organisée suppose hiérarchie d'objectifs un certain ordre d'enchaînement, de subordination, de complémentarité, d'importance des objectifs et donc une hiérarchie de fonctions.

La hiérarchie des fonctions implique des pouvoirs et des subordinations indépendantes de la qualité des personnes qui exercent ces fonctions. La dignité des fonctions doit être reconnue dans la personne qui l'exerce, quoi qu'elle ne se confonde pas avec la dignité de la personne elle-même.

DES RELATIONS D'INTERDÉPENDANCE

Non seulement des compétences et des intérêts variés convergent dans l'entreprise, mais encore les hommes s'y trouvent interdépendants les uns des autres.

Dans une même équipe, les qualités ou défauts d'un homme peuvent modifier profondément les conditions de travail. Et pas seulement au niveau des capacités techniques : l'entrain, la bonne humeur, la camaraderie améliorent d'autant ce qu'un esprit chagrin, un caractère difficile, l'égoïsme ou la dissimulation peuvent aisément détruire. Il y a des ateliers, des bureaux où l'air est empesté par la présence de "mauvais coucheurs" et d'autres où chacun bénéficie du bon moral de quelques-uns.

Interdépendance aussi entre les ateliers, les services d'une même entreprise. Tous les départements ressentent plus ou moins les "ratés" d'un service.

Interdépendance surtout hiérarchique en chefs et subordonnés. La qualité du chef est déterminante sur la progression, l'épanouissement, les chances de promotion de ses collaborateurs. Le chef est bien l'"âme" de l'atelier. Il est des unités dynamiques, en constant progrès, et il en est de mornes, sans âme, sans unité: la cause principale en est habituellement dans la personnalité du chef.

A plus forte raison la qualité du chef est-elle déterminante au regard des résultats économiques - qualité, productivité, gestion, prévision - dont chacun peut comprendre l'influence sur son sort : ceux qui ont souffert dans leur emploi de la conjoncture économique ou de gestion défectueuse, le savent mieux que tous.

Nous ne développons pas ici cette question capitale du commandement et de l'autorité. Nous ne voulons retenir que ce qui est immédiatement évident à l'expérience commune.

Les relations d'interdépendance fondent les véritables solidarités. La vie commune et la collaboration habituelle tissent des liens autrement plus riches que les solidarités horizontales qui ne sont fondées que sur la ressemblance, la classe, la qualité de "travailleurs", l'âge ou la génération.

Vie commune, travail en commun développent un esprit qui fait dire "nous" aux gens d'une même équipe, d'un même service, d'une même entreprise. Ce langage spontané est révélateur parce qu'il exprime la réalité de sentiments qui se passent de démonstration; langage qui appelle "mon patron" le chef de service qui représente, sur le tas, la plénitude de l'autorité.

C'est d'ordinaire autour des hiérarchies bien constituées que se nouent les solidarités les plus durables. Les bons chefs font les bonnes équipes. Que la hiérarchie soit ébranlée, que les chefs soient mal formés, doutent d'eux-mêmes, fuient devant les responsabilités, l'entreprise risque fort de devenir le champ clos des rivalités, des querelles, des clans et des jalousies.

Lorsqu'une entreprise atteint une certaine importance, chaque fonction est réalisée par plusieurs personnes, qui se répartissent les tâches pour réaliser un sous-ensemble.

L'entreprise se subdivise en équipes, ateliers, services, branches, etc.

S'il est souhaitable que chaque personne ait connaissance des objectifs de l'entreprise, pratiquement on constate que la plupart ont, l'horizon limité à leur équipe, leur secteur direct d'activité, le domaine dont ils peuvent percevoir les résultats.

On ne s'intéresse pas facilement à ce dont on ne voit pas les résultats, à ce dont on ne subit pas les conséquences.

L'homme est ainsi fait qu'il ne perçoit les ensembles qu'à travers les parties; il s'intéresse à ce qui le concerne plus directement. C'est à travers les communautés restreintes qu'il peut aimer les communautés plus vastes.

Il ne peut y avoir d'amour des biens supérieurs s'il n'y a l'amour de ce qui est proche. L'Écriture dit : "Celui qui dit 'j'aime Dieu' et qui n'aime pas son frère est un menteur"; de même celui qui dit "j'aime l'humanité", mais qui n'aime pas sa famille, son pays, est un menteur.

On ne peut demander à une personne de s'intéresser à son entreprise, si on ne lui donne pas le moyen de s'intéresser à son travail, à son équipe. Une personne qui fonde une entreprise ou une personne qui s'y embauche a pour objectif de "gagner sa vie" (non seulement l'argent nécessaire à sa subsistance mais un développement de ses connaissances, de son expérience, de ses capacités, etc.). Il peut s'y ajouter d'autres objectifs personnels, techniques, artistiques, etc.

L'entreprise, elle, qu'elle soit grande ou petite, a une finalité : servir des clients. Plus de clients, plus d'entreprise.

C'est cette cause finale - le service du client qui commande les techniques et le savoir-faire (cause formelle), le choix des collaborateurs

(causes efficientes) et celui des moyens - outils et finances - (cause matérielle).

Ainsi la finalité de la collectivité "Entreprise" est distincte de la finalité personnelle - de la motivation - de chacun des membres de la collectivité. Il y a le bien personnel de chacun, la satisfaction de son objectif et le bien de l'entreprise ne s'identifie pas avec la somme de tous les biens personnels: ils sont de nature différente.

Ce n'est pas parce que les clients sont bien servis que chaque personne de l'entreprise gagne sa vie. La satisfaction du client est une condition nécessaire, mais non suffisante.

Ce n'est pas non plus parce que chacun gagne bien sa vie, que les clients sont bien servis.

Où l'on voit que dans une collectivité, le bien commun est, de sa nature, distinct de chacun des biens particuliers, il n'est pas la somme des biens particuliers, quoi qu'il y ait, bien entendu, interdépendance entre les deux le bien propre de chaque personne est de gagner sa vie et, aussi, de voir les clients satisfaits maintenir leur confiance à l'entreprise. Le bien de chacun comprend une participation au bien de la collectivité.

Nous retrouvons la même constatation à propos de chaque communauté sociale: le bien de la famille ne s'identifie pas aux biens personnels de chacun de ses membres. Le bien de la nation ne se réduit pas à la somme des biens de chaque citoyen, etc.

La vraie question que pose l'entreprise - comme toute cellule sociale - est donc de savoir comment accorder la Finalité de l'entreprise avec la finalité personnelle de chacun de ceux qui y coopèrent.

C'est pour cela qu'il ne faut pas considérer l'entreprise d'une manière statique, par l'étude de ses structures juridiques ou de son organigramme. Il faut l'observer dans sa vie, dans son activité réelle, pour voir dans quelle mesure elle atteint ces finalités, et à quelles conditions elle les atteint.

UN CORPS VIVANT

L'interdépendance autour d'une hiérarchie, la convergence vers un même but et la conscience d'un "nous" commun révèlent l'existence d'un corps organique, c'est-à-dire vivant et qui, comme tout corps vivant, obéit à des lois biologiques fondamentalement différentes des lois mécaniques.

Il est juste, il est normal, il est sain que l'amour des vastes biens communs commence par l'amour du prochain le plus proche.

Par contre, tout corps ne subsiste que dans la mesure où est assurée l'harmonie entre ses différentes fonctions.

Or de même que "chacune de nos facultés recherche son bien propre sans souci du bien commun" (6), de même dans une entreprise, il n'est pas étonnant que chaque équipe ou service - voire chaque personne - recherche son bien propre sans souci du bien commun de l'entreprise.

De même que c'est pour la personne une question de survie - temporelle et spirituelle - de gouverner ses facultés, de les mettre en ordre, pour corriger cette tendance naturelle au désordre, de même toute entreprise ne survit que dans la mesure où un principe de "gouvernement" coordonne les différentes fonctions afin de les ordonner au bien de l'ensemble.

Une communauté ne subsiste que gouvernée par un principe ordonnateur.

C'est dans le choix du principe ordonnateur que tout se joue.

Ou bien on choisit une organisation de type mécaniste - sécurisante parce qu'on croit pouvoir en "quantifier" les facteurs - on "Administre" ou on "Gère".

Ou bien on recherche les voies organiques de la santé : on "Gouverne", on crée les conditions qui inclinent les gens à donner le meilleur d'eux-mêmes.

ORGANISATION DE TYPE MÉCANIQUE

La qualité d'une machine se mesure à son rendement, c'est-à-dire au rapport entre l'énergie restituée et l'énergie reçue. Tout le soin du constructeur se portera sur les frottements, vaincre les freins, l'inertie que peuvent offrir les différentes pièces. On peut dire sous cet aspect que le fonctionnement d'une machine est le résultat d'une lutte (dialectique) entre la source d'énergie, d'une part, l'inertie et les frottements, d'autre part.

Dans les collectivités humaines, la maîtrise de l'inertie (paresse, routine) et des frottements (égoïsme, mécontentes) ne saurait provenir de la seule force de l'autorité centrale, mais de l'action synchrone des intelligences et des volontés de chacun dans un ensemble ordonné.

Ce type d'organisation mécanique semble pourtant inspirer bien des réflexions courantes en matière d'organisation

"Il faut lever les freins qui s'opposent au changement, huiler les rouages de l'entreprise, rendre fluide la circulation de l'information"... (7).

Sans chercher querelle à ce qui ne serait que des images, notons que les techniques d'organisation seront toujours insuffisantes, sinon nocives, si elles ne visent à établir entre les hommes que les relations d'ordre mécanique.

DÉPERSONNALISATION DES HOMMES

On en viendrait à concevoir le gouvernement d'une entreprise, et bientôt la vie sociale toute entière comme une gigantesque machine dont les ingénieurs (le pouvoir) disposeraient à leur gré des rouages façonnés sur leurs plans.

On sait ce qu'il advient lorsque cette vision matérialiste domine au niveau de la nation. Dans les pays où le démon de l'organisation mécanique envahit et tyrannise l'esprit des hommes, l'Etat moderne ne tarde pas à devenir une gigantesque machine administrative. Il étend la main sur presque toute la vie, stérilisant jusqu'aux sources mêmes de l'initiative privée. Rien d'étonnant si dans ce climat de l'impersonnel qui tend à pénétrer et envelopper toute la vie, le sens du bien commun s'émousse dans les consciences et si, comme on l'a dit, " L'Etat perd de plus en plus le caractère primordial d'une communauté morale de citoyens".

Les mêmes désordres guettent les entreprises qui se laissent envahir par cette conception mécaniste de l'organisation: ces entreprises perdent leur caractère de communautés morales de personnes, de cellules vivantes: les hommes de l'entreprise n'ont plus de "nous" commun, ils y ressentent profondément l'angoisse que suscite leur dépersonnalisation. Ils y perdent, dans une large mesure, leur visage et leur nom, réduits à n'être que de purs objets de la société puisque celle-ci s'est, pour eux, transformée en un système impersonnel, en une froide organisation de forces (8).

Quel que soit par ailleurs son "niveau de vie", la perte du sens de son utilité sociale transforme l'homme en prolétaire plus sûrement que l'absence de compte en banque.

FRAGILITÉ

De telles entreprises souffrent d'une extrême fragilité.

Un organisme vivant peut s'accommoder longtemps d'une défaillance locale: les réactions de compensation s'opèrent spontanément, qui laissent à l'organe malade le temps de se rétablir.

Rien de pareil dans une machine: il suffit même souvent de la défaillance d'une seule pièce pour mettre l'ensemble hors d'usage. Et pas de phénomène de suppléance; la crevaison d'un pneu ne rend pas les autres plus "buveurs d'obstacles".

Un homme vit longtemps avec un seul rein, mais aucune voiture ne va loin sur trois roues. Conséquence: une organisation de type mécanique ne peut subsister sans se pourvoir de systèmes de contrôle extrêmement serrés.

Les Etats fondés sur ce modèle multiplient les appareils policiers.

Dans la mesure où elles cèdent à ce type d'organisation, les entreprises doivent multiplier les notes de service, les pointages, les états, les rapports: les services fonctionnels et administratifs enflent plus vite que les productifs. "L'effet de Parkinson" trouve son terrain idéal d'application.

L'irritante question de la "délégation de pouvoir", suscite une insatisfaction latente qui s'augmente de la peur des responsabilités.

Ces entreprises se privent d'hommes doués de personnalité, d'esprit critique et d'originalité créatrice (9). Le marginal, dans une société bâtie en marge de la vie, c'est le vivant. Le Professeur de Woot n'allait-il pas jusqu'à se féliciter de ce résultat en prévoyant que "les fortes personnalités s'éliminent d'elles-mêmes" .

FONCTIONNEMENT ORGANIQUE

Observons au contraire le fonctionnement des corps vivants.

Il ne s'agit plus de pièces façonnées au gré de l'ingénieur, passives sous la force qui les met en mouvement, mais d'un ensemble de cellules diversifiées, douées chacune d'une énergie propre et des attributs de la vie. Elles s'unissent sous l'influence d'un principe commun pour constituer des organes dont l'ensemble concourt à la vie de l'organisme entier. Le tout coordonné par des cellules nerveuses relevant d'un système général de liaison.

Convergence de compétence et d'aptitudes diverses collaborant à la réalisation de diverses fonctions reliées par une hiérarchie, nous retrouvons les éléments fondamentaux de toute entreprise.

Il y a ici plus qu'une image. Il en découle une série de conséquences très pratiques.

QUELQUES CONSÉQUENCES

Dire que l'entreprise est un organisme vivant, c'est reconnaître que la vie, l'énergie vitale réside dans chacune des cellules de base, dans chacun des services, chacune des équipes, dans chaque homme...

Notes

- (1) Idéologie: système de pensée cohérent avec lui-même, mais non avec la réalité (Hégel) - Cf. C.E.E. Info n° 63 "Notre politique" p. 19 à 33: "Des personnes et des idéologies".
- (2) Cf. Gustave Thibon "Retour au Réel".
- (3) Gustave Thibon, "Solution sociale", Cahier du C.E.R.C. numéro 13
- (4) C'est la théorie "Dialectique" de Marx (Cf, "Marxisme et Révolution" p. 62).
- (5) Le "Rapport Auroux"-après d'autres- était tout inspiré de cette conception, comme aussi notre Code du Travail qui, contre les faits, n'envisage que des "partenaires" opposés, "L'Employeur" et "Le Salarié". La réalité, c'est une grande diversité de relations entre personnes et fonctions. Cf. CEE. Info n° 70 "Règlement intérieur".
- (6) Ceci est aussi un fait d'expérience commune: notre goût, boire ou notre besoin de dormir tendent à s'exercer sans souci de notre santé, ou de notre travail. Ces facultés cherchent le bien propre et si nous les laissons faire, elles risquent de nuire au "bien commun" du corps et de la personne. Nous les disciplinons par ce que les Anglais appellent le "Self Government" pour respecter notre santé ou nos devoirs du jour.
- (7) De tels propos annoncent en général une surabondance de règlements et de procédures qui freinent toute vie véritable.
- (8) Ces conséquences n'affectent pas les seuls ouvriers ou employés. Bien des cadres, même supérieurs, vivent une semblable désaffection de l'entreprise.
- (9) D'où les efforts nécessaires pour rechercher, par les moyens artificiels de "séminaires de créativité" ce que l'organisation étouffe.
- (10) P. de Woot: "Pour une doctrine de l'entreprise".