

La participation du personnel à la gestion de l'entreprise

Gérard Parizeau

Volume 36, numéro 3, 1968

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1103641ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1103641ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal

ISSN

0004-6027 (imprimé)

2817-3465 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce document

Parizeau, G. (1968). La participation du personnel à la gestion de l'entreprise. *Assurances*, 36(3), 189–216. <https://doi.org/10.7202/1103641ar>

La participation du personnel à la gestion de l'entreprise *

par

GÉRARD PARIZEAU

189

Première partie : au Canada **

*On fait la science avec des faits, comme on fait une maison avec des pierres; mais une accumulation de faits n'est pas plus une science qu'un tas de pierres n'est une maison.****

HENRI POINCARÉ

1. Structure et fonctionnement de l'entreprise

Dans une économie libre, l'entreprise prend des formes diverses. Elle peut être la chose d'un homme ou de quelques hommes qui la dirigent personnellement. C'est l'entreprise individuelle ou en nom collectif, selon le cas. Elle peut être aussi une société, dont les actions sont détenues par un seul actionnaire ou par plusieurs, par une famille, par des gens qui se sont associés momentanément ou pour la durée de leur vie active, selon leur caractère, leurs habitudes ou leurs intérêts. Elle peut aussi faire partie d'un groupe financier ou technique, être comprise dans un complexe industriel, dans une intégration verticale ou une concentration horizontale ou, simplement, dans un groupe où l'idée de ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier a prévalu.¹ Elle peut, enfin,

* Article paru dans "Forces" numéro 5, Printemps-Eté", que nous reproduisons ici avec l'autorisation de Hydro-Québec.

** Cette première partie de l'étude sur la participation du personnel est consacrée au Canada. Dans une deuxième, l'auteur présentera les initiatives prises en Europe pour essayer de rapprocher dirigeants et dirigés dans des entreprises dont un des problèmes principaux est la collaboration des uns et des autres à l'œuvre commune.

*** Cité par "Forces".

¹ Idée simple, mais qui prévaut de plus en plus dans les grandes entreprises. C'est ainsi qu'une distillerie n'hésite pas à placer des fonds substantiels dans des sociétés

être la chose de gens qui, sans argent au départ, ont réuni leurs fonds légers et leurs espoirs et à qui le succès a souri, grâce au nombre, à une bonne administration ou à un dynamisme remarquable. C'est le cas des sociétés coopératives et de quelques syndicats ouvriers qui, pour cela, ont eu recours à l'une des nombreuses formules qui leur étaient offertes. Dans l'ensemble, l'entreprise laisse l'entière responsabilité à ses propriétaires isolés, ou en limite la portée aux actions souscrites et payées, constituant ainsi une sorte d'écran qui permet de se perdre dans la brume si les choses tournent mal.

Quels que soient la forme de l'entreprise, le régime de sa capitalisation et la nature de ses initiatives, on retrouve en elle les mêmes structures et les mêmes oppositions de groupes. Que le propriétaire soit le capitaliste, le coopérateur, le syndicat ou l'État dans une économie libre, ou l'État seul dans un régime socialiste, on constate le même problème des relations interdisciplinaires: le patron d'une part et l'employé de l'autre.² Dans une économie libre, l'État sur ce plan ne se différencie pas de l'individu, entrepreneur isolé ou groupé. Il a le même besoin de s'attacher son collaborateur en

minières, qu'une puissante biscuiterie a des fonds abondants dans les domaines les plus inattendus, que des grandes sociétés minières se lancent dans la prospection pétrolière dans les régions arctiques.

² Sans beaucoup d'autre communication que par la voie hiérarchique. C'est ce que notait le président du Conseil économique du Canada, quand il écrivait récemment dans *Vers une amélioration de la communication entre patrons et travailleurs*: "Dans le passé, il y a eu des comités mixtes de toutes sortes, mais bien peu ont été chargés de travailler à la réalisation d'objectifs aussi vastes que ceux dont il s'agit ici. Le genre de consultations et d'échanges de renseignements et d'opinions, envisagé dans le présent document, ainsi que les moyens proposés pour assurer la transmission de ces renseignements et opinions à tous les échelons de l'administration et à la masse des employés de l'entreprise dépassent de beaucoup tout ce qui a été tenté, et surtout réalisé, jusqu'ici par la plupart de ces comités mixtes.

Dans plusieurs pays européens, la loi impose l'établissement de tels comités comme moyen d'assurer un meilleur échange de renseignements et de meilleures consultations entre patrons et travailleurs. Ici, le Conseil songe surtout, à ce que les patrons et les travailleurs peuvent accomplir de leur propre chef par l'union de leurs efforts. Il espère que les propositions formulées dans la présente déclaration seront mises en œuvre dans un grand nombre d'entreprises et ainsi contribueront au développement de meilleures communications et de meilleures relations entre patrons et travailleurs au Canada."

lui donnant des conditions de travail et une rémunération qui le satisfont. La seule différence, c'est qu'il dispose de moyens coercitifs qu'il n'emploie qu'en dernier ressort, tant il craint la réaction électorale de l'employé-électeur. C'est ainsi qu'il a tendance à n'utiliser sa puissance législative que lorsque l'opinion publique lui devient favorable par suite de grèves prolongées, d'erreurs de tactiques syndicales ou patronales, ou encore d'une mésentente grave entre les parties intéressées rejaillissant directement sur le pays, le contribuable ou l'équilibre budgétaire de l'État. Je reviendrai sur le sujet. Pour le moment, il est intéressant de se demander quel est le fonctionnement de l'entreprise, au niveau des capitaux qu'on emploie pour lui permettre d'abord de naître, puis de se développer. Cela pose la question de la capitalisation de l'entreprise. En l'étudiant, on aura un aperçu plus précis de ce qu'est le premier aspect de la structure financière d'une affaire. La capitalisation, c'est l'ensemble des capitaux dont jouit la société. Cela comprend les actions ordinaires et privilégiées, puis — selon certains — les obligations de divers rangs et durée et, enfin, les bénéfices accumulés sous la forme de réserves, de provisions et d'autofinancement.

191

Dans la conception juridique actuelle, c'est au propriétaire lui-même ou aux actionnaires, selon le cas, qu'appartient la société; les obligataires n'étant que des créanciers à qui l'on verse le loyer de leur argent et à qui l'on remboursera le montant de leur prêt au moment fixé. Ils ne deviendront eux-mêmes les propriétaires que si l'entreprise ne se conforme pas à l'entente confirmée par un acte de fiducie. L'obligataire est donc dans la même situation que le prêteur hypothécaire. Il ne court aucun autre risque que de ne pas être remboursé, soit de l'intérêt, soit de son argent; ce qui est déjà quelque chose.

192 L'actionnaire privilégié a le premier privilège sur l'entreprise, dans le cas de liquidation, une fois les dettes réglées. Il a parfois droit également à un dividende fixe ou, tout au moins, à être servi le premier au moment de la répartition du profit. Parfois, son titre lui est remboursé avec une prime fixe, si la société désire en faire le rachat. En somme, comme son nom l'indique, l'action privilégiée jouit d'avantages particuliers, par rapport à l'action ordinaire.³ Parfois aussi, son droit de vote est limité ou même inexistant; ce qui, dans une certaine mesure, la ramène au niveau d'un créancier éventuel, qui ne jouit pas des mêmes avantages que l'obligataire, puisque, comme on l'a vu, celui-ci peut devenir le propriétaire de l'entreprise dans certaines circonstances.

En somme, l'action privilégiée a généralement un caractère transitoire, temporaire; souvent elle n'existe qu'en attendant une transformation de l'entreprise ou pour faciliter une évolution par étapes, tout en donnant à ses détenteurs une garantie prioritaire sur les bénéfiques ou un droit d'intervention dans la direction de l'affaire à certaines conditions et dans certains cas. Parfois, aussi, on accordera à l'actionnaire privilégié la prérogative de transformer ses titres en actions ordinaires, à certaines conditions; c'est le privilège de convertibilité.

À l'heure actuelle, quoi qu'on en pense, l'autorité suprême dans l'entreprise revient au propriétaire, que ce soit l'individu, l'actionnaire ou l'État. En pratique, dans le premier cas, c'est le principal intéressé qui a voix au chapitre. Ce peut être aussi le *silent partner*, c'est-à-dire le propriétaire effectif qui délègue son autorité. Dans la société par actions, à toutes fins utiles, l'autorité c'est la direction qui s'appuie sur le conseil d'administration. On se trouve ainsi devant une classe relativement nouvelle et puissante, celle des directeurs d'entre-

³ Parfois, les actions prennent l'appellation d'actions "a" et d'actions "b".

prise, qui ne sont pas nécessairement actionnaires.⁴ Cette classe détient ses pouvoirs de l'assemblée, c'est-à-dire de l'ensemble des actionnaires ou de l'État, selon le cas, par le truchement du conseil.

Il faut distinguer ici, je pense, entre la gestion de l'entreprise et sa gérance⁵; l'une étant exercée par le conseil d'administration et l'autre, par la direction. Le conseil émane de l'assemblée dont il est le délégué. Il est constitué de gens élus par les actionnaires pour un an. Il a presque tous les pouvoirs, même s'il délègue les plus importants ou les plus immédiats à un bureau ou comité exécutif et à un directeur dont il renouvelle le mandat tous les ans. C'est vraiment ce dernier qui est la cheville ouvrière de l'entreprise. De concert avec le président, il l'amène au succès ou à l'insuccès. Le secret de longue durée pour le conseil et pour la direction sera d'assurer leur existence par des résultats d'abord, puis par un jeu de procurations assez serré pour éviter que la majorité ne se déplace à l'assemblée générale.⁶ De plus en plus, la mainmise d'un groupe sur une affaire ne nécessite pas la majorité des actions. Il suffit:

- a) d'un bloc d'une certaine importance: vingt ou même dix pour cent, pourvu que la répartition soit assez grande;
- b) d'une organisation suffisamment efficace pour que le groupe s'appuie sur les actionnaires isolés.⁷

⁴ Il ne faut pas confondre directeur et administrateur, comme on le fait souvent au Canada.

⁵ Au sens qu'on accorde à ce mot au Canada.

⁶ Dans le cas surtout d'une entreprise comptant un grand nombre d'actionnaires. C'est celui des entreprises dites publiques, qui ont recours au public capitaliste dans l'ensemble.

⁷ C'est ainsi qu'à l'assemblée générale d'une société bancaire, récemment, le nombre des actions représentées était d'environ sept pour cent, tandis que les procurations donnaient au président quelque cinquante-cinq pour cent des actions disponibles. Or ce n'est qu'un exemple. Il est étonnant de voir combien peu nombreux sont ceux qui assistent aux assemblées générales, lorsque les choses vont bien. C'est ce qui permet de dire que, dans l'ensemble, le conseil, par le jeu de procurations, et le directeur, par l'autorité qui lui est dévolue, sont vraiment l'influence dominante dans l'entreprise privée.

Dans le cas d'une société étatisée ou fondée par l'État, interviennent à l'origine ou par la suite des considérations de parti qui, dans l'ensemble, sont assez bien neutralisées, si la direction est techniquement assez forte et souple. Dans les deux cas, les interventions ne comptent pas autant que ceux qui les canalisent ou les freinent.

194

Théoriquement, quelle que soit la nature de la société, le conseil est donc l'autorité suprême. Il se compose de membres élus dans l'entreprise privée, nommés dans l'entreprise publique, élus ou nommés dans l'entreprise mixte. Les administrateurs sont choisis soit pour leurs qualités propres, soit pour leurs relations, leur influence politique ou leur prestige, soit pour faire nombre. Dans l'organisation actuelle de l'entreprise, ceux-ci sont les moins nombreux. Théoriquement, la plupart ne sont pas là pour avoir des idées particulières sur l'entreprise. Ils ne siègent pas pour juger les problèmes techniques, mais pour faire usage de bon sens et d'équilibre. Sans prétendre que, généralement, le conseil ne fait qu'entériner les décisions de la direction, on peut croire qu'on lui apporte des solutions pesées, qui paraissent convenir le mieux à l'entreprise. Des membres du conseil peuvent s'opposer à certaines mesures, mais si l'opposition est vraiment trop générale, trop forte et régulière, il peut s'ensuivre un changement de président, de direction ou un remaniement au sein du conseil. Ces mesures sont rares quand les choses vont bien. Si elles vont mal, l'initiative vient généralement de l'assemblée des actionnaires où se tirent les ficelles, comme dans un guignol bien mené.

C'est à la direction ou gérance⁸ qu'on trouve les hommes les mieux préparés, les plus au courant des besoins de l'entreprise. Si le directeur général se préoccupe de rester en place, c'est par les résultats de l'entreprise qu'il sera jugé.

⁸ Au sens canadien du mot, c'est-à-dire la direction de l'entreprise.

Il peut être un technicien sorti des rangs ou venu de l'extérieur, mais choisi essentiellement pour ses qualités personnelles, sa connaissance du métier ou de l'entreprise. Rares sont ceux qui ont été parachutés au faite de l'entreprise sans une préparation particulière, ou sans avoir fait leurs preuves ailleurs. On ne joue pas avec la direction, comme avec certains postes de façade, puisque les résultats seront en fonction directe des qualités de celui à qui l'on remet les leviers de commande. Il est vrai que le directeur général doit s'appuyer sur ses collaborateurs. C'est de l'habileté avec laquelle il les utilisera que dépendra le succès ou l'insuccès. Le directeur sera d'abord un chef, mais pas nécessairement un spécialiste de la technique industrielle ou financière. Il sera davantage un homme capable de diriger les autres. C'est ainsi qu'on arrive à la conclusion que ce sont les qualités personnelles qui comptent le plus; ce n'est pas le sourire, les bonnes manières, les relations, mais la connaissance des hommes, l'art de travailler avec eux, d'en tirer le maximum, la capacité intellectuelle de comprendre les problèmes, d'en jauger l'importance, de prendre des décisions et de voir à ce qu'elles soient exécutées. On se rend compte que, quelle que soit sa taille, si l'entreprise exige de son directeur une certaine préparation technique,⁹ elle demande essentiellement des qualités humaines.

195

Les décisions initiales sont prises par des hommes intelligents, s'appuyant à la fois sur des rapports provenant des services techniques, sur le comité exécutif, ou bureau, formé d'éléments divers, généralement très intéressants et choisis par les membres du conseil, ainsi que sur le conseil lui-même, où priment d'abord le bon sens, la bonne volonté et une certaine notion des affaires qui s'acquiert petit à petit au contact de la vie et des entreprises auxquelles on est mêlé.

⁹ Toutefois, dans certaines entreprises d'un caractère scientifique ou technique très avancé, la préparation professionnelle est indispensable.

2. Le travail

En face de l'entrepreneur isolé, de l'assemblée des actionnaires ou de l'État-proprétaire, dans l'entreprise, il y a le travail qui apporte l'autre élément essentiel. L'un fournit la main-d'œuvre et l'autre le capital initial, complété par des souscriptions supplémentaires ou par l'autofinancement.

196 Le travail apporte la technique¹⁰, c'est-à-dire la formation à tous les niveaux, qui permet de produire, de vendre, de livrer, de développer l'entreprise. On peut le diviser en deux groupes: celui qui imagine le travail et en surveille l'exécution, et celui qui le fait. Entre les deux, il y a des distinctions que ne veulent guère admettre les syndicats ouvriers, mais qui existent dans la pratique¹¹; l'un étant l'âme de l'entreprise — les cadres — et l'autre, les exécutants, les dirigés, dont l'importance technique est fonction de la qualité des services rendus. La taylorisation a eu jusqu'ici tendance à fixer les besognes, à les uniformiser, à simplifier les gestes, les initiatives et à limiter sensiblement l'intervention personnelle. Au niveau de l'exécution, elle a remplacé l'intelligence, l'habileté manuelle, par une succession de gestes qui deviennent presque instinctifs.

Par l'automatisation, on cherche le plus possible à remplacer l'homme par des machines de plus en plus complexes et efficaces. L'intelligence reprend ses droits au niveau du contrôle de plus en plus étendu qu'exige la mécanisation même. Elle intervient pour assurer la qualité du travail, pour en diminuer le coût, pour limiter le plus possible l'emprise du nombre sur la direction; ce qui ne veut pas dire qu'on y soit parvenu entièrement tant la lutte menée par les syndicats est précise et engagée par des gens qui savent où ils vont. On se trouve actuellement devant des tendances très nettes du

¹⁰ Le *know how*, suivant l'expression imagée qu'affectionnent les Américains.

¹¹ Que ce soit en économie libre ou socialisée.

côté patronal: d'une part on essaie de rendre l'entreprise aussi indépendante que possible de l'exécutant, d'autre part on s'efforce de lui permettre de produire efficacement et au moindre coût, en remplaçant l'ouvrier par la machine partout où la chose est possible. Si la machine est coûteuse, elle n'implique qu'un déboursé élevé, complété il est vrai, par des frais d'entretien, qu'il est possible d'apprécier assez exactement et dont les économies diminuent le prix initial rapidement.¹² Elle se déprécie, elle devient assez rapidement inutilisable,¹³ mais elle représente un élément contre lequel on n'a pas à se défendre, qui n'a pas de griefs à présenter, qui réagit lui-même contre la négligence, la maladresse ou l'incompétence. Elle exige des ouvriers mieux préparés, moins nombreux, mais beaucoup mieux rémunérés. C'est ainsi que plus une entreprise est mécanisée, plus le rodage est ardu, plus elle est difficile à faire fonctionner, plus elle est exposée au sabotage, à la négligence; mais, par contre, plus elle hausse le niveau du personnel et sa rémunération. C'est ainsi également que, dans l'industrie moderne, si l'automatisation a tendance à réduire l'emploi relatif, elle peut donner lieu à un essor du travail, lorsque l'énergie créatrice des dirigeants et leurs ressources sont telles que le nombre d'entreprises croît à une allure assez grande. Par contre, là où le progrès technique est insuffisant, là où on se refuse à l'automatisation et là où on ne l'adopte pas assez vite, on se trouve devant un nombre de travailleurs à peu près stable, mais beaucoup moins bien rémunéré. Normalement, capital et travail devraient collaborer très étroitement pour faire face à des situations nouvelles qu'on ne peut ignorer. Trop souvent, ce n'est pas le cas. Instinctivement sur la défensive, les syndicats demandent des augmentations

¹² D'autant plus que l'Etat accorde des dégrèvements d'impôt qui en diminuent sensiblement le coût véritable.

¹³ "Une machine doit être remplacée, non plus parce qu'elle est usée matériellement, mais simplement parce qu'elle a été dépassée par de nouvelles techniques." Louis Barbet, *la Revue de Paris*, septembre 1967, page 73.

de salaires tout en diminuant le nombre d'heures. Ainsi, ils cherchent à avoir plus de monde en place et une meilleure rémunération dans l'ensemble. Souvent, le travail s'efforce de s'adapter aux conditions nouvelles, mais, souvent aussi, il suit le capital très loin derrière, quand celui-ci recherche les transformations mécaniques bien étudiées, au lieu de se contenter d'une organisation technique dépassée. Dans ce cas, l'entreprise cherche à réaliser ses réformes le plus vite possible, en réduisant les dommages au minimum, sans trop se préoccuper du travail, ce qui est une bien mauvaise solution, même si elle donne des résultats immédiats. Parfois cependant, l'État, les syndicats et le capital collaborent en employant des méthodes de recyclage, de réadaptation, de formation. Parfois aussi on procède au déménagement de la main-d'œuvre, chacun collaborant au coût dans des proportions diverses. L'État songe même à une taxe spéciale permettant d'assurer la réadaptation de l'ouvrier et la construction d'entreprises mixtes. Il collabore aussi à l'installation d'industries nouvelles dans des régions peu ou sous-développées.

Il y a un aspect particulier du travail qu'il est intéressant d'étudier ici. Le travail est isolé, organisé en syndicats indépendants, ou réuni en un groupement syndical central. Les syndicats ont un nombre de membres croissant, même s'ils n'englobent pas toute la force ouvrière.¹⁴ Ils sont agissants, bien organisés et dirigés par des gens formés aux disciplines de groupe et à la psychologie des foules. Ce sont eux qui conduisent la bataille: les non-adhérents bénéficiant indirectement de certains des avantages obtenus. De plus en plus, il est difficile de faire bande à part cependant, car les syndicats veulent être reconnus comme l'organe habilité à discuter au nom de tous. Pour s'assurer un revenu stable, ils demandent la retenue syndicale obligatoire, qui leur donne à la fois les

¹⁴ Ils groupent 24,5% de la main-d'œuvre totale au Canada, ou 30,7% de tous les travailleurs non agricoles.

moyens matériels et l'orientation des discussions. Elle leur permet aussi de constituer un fonds de grève ou, pour y suppléer, d'obtenir le pouvoir d'emprunt nécessaire. Dans notre société de libre économie, on se trouve ainsi devant des situations bien curieusement contradictoires. En voici deux exemples:

a) La liberté que l'on réclame pour l'ouvrier dans ses relations avec le patron, on la lui refuse au niveau de l'appartenance au syndicat;

b) La grève est un droit absolu et reconnu par la loi, mais, sauf une exception, elle n'est pas encore pratiquée dans les établissements bancaires, parce que les syndicats ne sont pas parvenus à s'y implanter. Or, ce sont des banques qui contribuent à financer certaines grèves, en fournissant au syndicat une partie des fonds nécessaires quand celui-ci est reconnu, et quand un revenu fixe lui est assuré par la cotisation syndicale obligatoire.

À telle enseigne qu'un des arguments les plus efficaces pour arrêter ou empêcher une grève serait peut-être, pour l'État, de supprimer l'accréditation du syndicat dans certaines circonstances particulières, ce qui voudrait dire, à toutes fins utiles, l'arrêt des rentrées de cotisation. Cela éviterait d'avoir recours à des lois particulières, qui viennent parfois trop tard et qui, toujours, comportent une part d'arbitraire assez déplaisante.

De plus en plus, les syndicats sont des groupements bien organisés, bien charpentés, solidement établis. Ils rendent au prolétaire les plus grands services. Ils ont contribué fortement à améliorer les conditions du travail et à augmenter la rémunération de leurs membres.¹⁵ Ils ont des services nombreux qui s'intéressent aux questions sociales et ils aident à

¹⁵ Même si, à certains moments, ils contribuent directement à hausser les prix coûtants et, par voie de conséquence, le coût de la vie.

les étudier, à les résoudre; de plus en plus, ils représentent une force avec laquelle les gouvernements et les partis doivent compter même si, au moment des élections, la discipline syndicale donne rarement les résultats attendus.

200 Si les syndicats représentent une puissance économique et sociale, ils ont les mêmes problèmes d'autorité et de structure que l'entreprise elle-même. En effet, l'assemblée est théoriquement souveraine. C'est elle qui délègue à un bureau le soin de diriger les affaires du groupement, et à un président, la charge de représenter celui-ci, de le guider et de s'exprimer publiquement en son nom. Si la nature des affaires est différente de celle de l'entreprise en général, on retrouve dans le groupement syndical le même besoin d'autorité à tous les échelons, les mêmes principes d'administration, la même nécessité de confier à de hauts fonctionnaires le soin de diriger, de répartir les fonctions. On constate ainsi la même délégation, mais aussi la même centralisation des pouvoirs vers le haut de la pyramide, les mêmes qualités humaines qui remplacent ou complètent la préparation technique au fur et à mesure qu'on s'élève dans la hiérarchie. On assiste à la même dépendance de la direction et de l'administration envers les adhérents, dont on défend les intérêts. Et quand les syndicats ont des entreprises complémentaires, ils ont les mêmes problèmes de cogestion et de cogérance.

Par ailleurs, pour assurer leur élection et leur réélection, les dirigeants doivent avoir recours aux manœuvres que l'on constate dans la société par action: un groupe cherchant à se faire reconnaître, puis à se maintenir en place. La seule différence, c'est que l'initiative a, théoriquement, un caractère plus démocratique,¹⁰ au niveau du vote, à cause de l'impor-

¹⁰ Un document publié dans la presse récemment pose de multiples questions à ce sujet. Voir *La Presse* du 2.12.67, lettre de démission de M. Robert Sauvé comme secrétaire général de la Confédération des syndicats nationaux (CSN).

tance de l'individu, tandis que, dans la société par action, l'influence dominante s'exprime, à l'assemblée générale, en pourcentage du capital détenu. Dans une grande société, qui a des milliers d'actionnaires, la situation est inversée, cependant, puisque, théoriquement aussi, le dernier mot reste au nombre, même si le résultat peut être préparé par le jeu des procurations.

3. *Les affrontements du capital et du travail*

201

Dans la pratique, le capital et le travail s'opposent par la force des choses, dans trois domaines particuliers:

- 1) la rémunération de l'effort individuel;
- 2) le partage de l'autorité;
- 3) la participation dans les bénéfices de l'entreprise.

Voyons où en est le conflit, et à quels rapprochements on tend.¹⁷ Même si l'étude est nécessairement incomplète, elle permet d'indiquer les tendances au Canada et dans certains pays étrangers où l'on applique déjà, sinon des solutions définitives, du moins des amorces de solution.

1) *La rémunération de l'effort individuel*

De la rémunération, il n'y a pas lieu de dire grand-chose ici. Au niveau de l'exécution, elle s'établit par le truchement des conventions collectives, après des luttes extrêmement vives et en suivant des étapes plus ou moins rapprochées, plus

¹⁷ Le Conseil économique du Canada suggère la formation de comités d'entreprise, tels qu'ils existent obligatoirement en France et en Allemagne et volontairement en Suède. Ces comités donnent aux employés des renseignements sur l'entreprise, son fonctionnement, ses résultats. Ils permettent à leurs membres d'avoir une voie consultative et même d'apporter à l'entreprise leurs suggestions personnelles, tout en prenant une part directe à l'administration des œuvres sociales, toutes choses qui sont destinées à rapprocher les éléments principaux de l'entreprise.

De son côté, M. Gérard Dion de l'université Laval pose, comme condition essentielle d'une collaboration capital-travail, dans *La participation et l'entreprise* (texte présenté à un colloque en novembre 1967) :

- a) l'existence d'un consensus entre les partenaires en présence;
- b) la reconnaissance de l'autre comme partenaire responsable et non seulement de la force et du pouvoir qu'il représente;
- c) l'égalité des moyens: égalité dans l'accès à l'information, dans la connaissance des problèmes à débattre et dans la compétence.

ou moins violentes selon les moments, et plus ou moins équitables selon les circonstances, les moments et la puissance du syndicat. Elle suit, en effet, la fortune et l'influence individuelle des entreprises et des syndicats; ceux-ci menant une bien curieuse bataille au sein des groupements ouvriers ou entre syndicats d'appartenance différente, avec des affrontements qui rétablissent l'équilibre ou qui entraînent des escalades. C'est ainsi que, souvent, un syndicat est poussé par un autre. Il va plus loin qu'il n'irait normalement s'il ne se sentait surveillé par une fédération concurrente. Dans la lutte contre le patronat, le groupement syndical le moins fort ou le plus fort, selon le cas, est à la fois aiguillonné par le désir de justifier son existence auprès de ses membres et par le besoin de faire face à un conflit inter-syndical possible. Ainsi, on se trouve parfois devant cette situation bien paradoxale:

a) où un groupe est entraîné par un autre qui lui accorde théoriquement son appui. Ils ont, tous deux, avantage à gagner contre l'adversaire commun. Mais souvent, le groupement concurrent souhaite que le syndicat en cause perde ou réussisse à moitié, afin de pouvoir attirer ses gens vers lui, une fois le conflit réglé. Ce qui est à la fois une concurrence saine, en même temps qu'une émulation qui peut être dangereuse par ses conséquences.

b) où, même si la productivité n'est pas la même au Canada qu'aux États-Unis, les syndicats affiliés tentent d'obtenir d'une société américaine ayant des succursales au Canada, la parité de salaire. Il y a là un élément de déséquilibre dans le pays le plus faible: l'escalade se traduisant rapidement par une hausse des coûts qui peut être aussi substantielle que difficilement justifiable du point de vue économique.¹⁸

¹⁸ C'est ce qui va se produire sans doute dans l'assurance-automobile, où une grande société américaine a reconnu la parité de traitement pour son personnel américain et son personnel canadien.

c) où, théoriquement par ses groupements canadiens, un grand syndicat étranger peut exercer les influences les plus indues sur l'économie du pays, par des grèves de sympathie ou autrement. Seul l'État peut intervenir pour empêcher une action trop directe. C'est ainsi qu'on peut imaginer une grève destinée à enrayer l'exportation de produits dans certains pays où l'influence américaine doit rester prédominante. On peut concevoir aussi des interventions tendant à empêcher le règlement d'une grève dans une partie du pays, par suite de ses implications futures à l'étranger, où se trouve le siège de la fédération syndicale. On peut aussi imaginer qu'un syndicat intervienne, par le truchement de la grève, pour empêcher qu'un contrat important soit attribué à telle entreprise, plutôt qu'à telle autre où il est également installé, toutes choses qui peuvent avoir des conséquences sérieuses pour l'économie individuelle d'une entreprise ou pour celle du pays.

203

2) *Le partage de l'autorité*

Si le conseil d'administration détient l'autorité au niveau des politiques de l'entreprise, c'est le directeur général qui a l'initiative de l'exécution. Quel que soit le régime de l'entreprise dans une économie libre, on trouve cette notion d'autorité là où l'affaire est bien dirigée.¹⁹

Le directeur général prend les décisions administratives importantes en s'appuyant sur ses collègues spécialisés au niveau de la direction.²⁰ Toutefois, il ne décide pas lui-même des politiques générales de l'entreprise: il consulte le président, expose le problème aux membres du bureau, fait des

¹⁹ Les auteurs et les lois sont précis sur ce point. Cependant, les syndicats ne l'entendent pas tous de la même manière. Ainsi, un syndicat de musiciens a entraîné l'annulation de tout le programme des concerts d'une saison en exigeant que la compétence des artistes ou leur renvoi soient décidés par un vote de ses membres et non par le chef d'orchestre. C'est à la fois la négation du principe d'autorité et une première étape vers l'autogestion.

²⁰ Cependant, là où existe un comité directeur ou une direction collégiale, la décision est prise en groupe, collectivement. C'est la règle du *group management*. Le directeur général reste l'influence dominante et le grand responsable, cependant.

recommandations, puis soumet la décision au conseil. Dans les cas graves, celui-ci demandera l'assentiment des actionnaires, comme pour une augmentation ou une diminution de capital, la vente ou la liquidation de l'entreprise. En dehors de cela, le directeur général décide en dernier ressort pour tous les actes ordinaires d'administration.

204 C'est dans ce domaine que, par une délégation d'autorité, on trouve appliquée l'idée de cogérance, c'est-à-dire la participation du personnel à la direction de l'entreprise. On la retrouve à tous les échelons jusqu'au niveau du contremaître. C'est cet appui que l'on doit attendre des cadres,²¹ dont la collaboration va de la décision jusqu'à l'efficacité de l'exécution.²² Dans les grandes entreprises ou les sociétés d'importance moyenne, mais efficacement dirigées, les politiques d'expansion, de production, de vente, de personnel, de finance, font l'objet de consultations, d'études, de recommandations, de rapports, de projets, qui émanent de comités formés des cadres mêmes. C'est ainsi que les employés apportent à la direction l'aide de leur expérience, la connaissance de la technique, de l'entreprise, du marché, de la clientèle, du public. Si la décision finale relève de la direction, l'application, encore une fois, appartient au personnel directeur à tous les niveaux. Celui-ci participe donc indirectement à la décision, et pleinement à l'exécution. Si, par exemple, le principe de la productivité est accepté, il est mis à exécution par tous ceux qui l'ont discuté et en ont précisé les règles. Le directeur général donne son accord, mais les détails de l'application sont déter-

²¹ Dans *La participation des salariés aux responsabilités de l'entreprise* — Institut de science économique appliquée. Presses universitaires de France, p. 41 — on distingue entre les cadres de conseil (bureaux d'études ou de recherches, laboratoires, diverses stations d'essais, etc.), les cadres d'exécution (chefs de service, chefs de bureaux, chefs d'établissements, chefs d'unités de travail à tous les échelons) et le personnel d'exécution.

²² Par la syndicalisation des cadres à des niveaux de plus en plus élevés, les syndicats ouvriers cherchent à donner au travail un rôle de direction et de décision de plus en plus grand.

minés par ses collaborateurs immédiats ou lointains. C'est en somme la règle de la responsabilité déléguée et partagée.

Au Canada, comme ailleurs, le travail voudrait aller plus loin. Certains groupements syndicaux²³ désirent que leurs membres non seulement prennent part à l'exécution du travail, mais aient droit à l'administration et à l'orientation de l'entreprise, à la participation aux bénéfices et même, éventuellement, à la copropriété²⁴.

205

Il est intéressant de se demander où en est la question au Canada, avant de voir ce qui se fait ailleurs, en Suède, en France et en Allemagne, par exemple.

Si la cogérance — c'est-à-dire, encore une fois, la participation indirecte des cadres²⁵ à la décision et leur participation directe à l'exécution — existe au Canada, comme ailleurs, la cogestion n'est pas encore appliquée.²⁶ Nous avons noté déjà à ce sujet que la gestion de l'entreprise relève du conseil d'administration. Aucun membre de celui-ci ne repré-

²³ Dans un document extrêmement significatif intitulé "Une société bâtie pour l'homme", la Confédération des syndicats nationaux a pris une attitude bien tranchée. Il s'agit du "Rapport moral du président général", présenté au congrès de 1966. Pour comprendre à la fois le programme et les difficultés de sa réalisation, il faut lire également la lettre de démission du secrétaire général de la CSN, parue dans *La Presse* du 2 décembre 1967. Si elle est déplaisante sous certains aspects, elle souligne une évolution nécessaire des méthodes administratives, qui sont les mêmes que pour toute entreprise où des hommes doivent être dirigés et des problèmes résolus.

²⁴ Jusqu'ici, on a tenu encore plus à la rémunération immédiate de l'employé qu'à toute autre chose. C'est cet aspect des choses qu'on discute le plus dans les rencontres préalables à la signature des conventions collectives. Il semble que la cogestion ou la copropriété ne soient mentionnées périodiquement que comme un argument pour faire passer autre chose, sans grande conviction et en fin de discussion ou de pourparlers.

²⁵ Dans notre esprit, les cadres sont les employés sur qui reposent la direction, l'orientation, l'essor de l'entreprise, c'est-à-dire en somme sa structure même.

²⁶ Sauf dans le cas de certaines entreprises mixtes, où l'État a prévu qu'il y aurait au conseil un représentant des syndicats. Dans les universités, également, les professeurs sont maintenant représentés au conseil d'administration, comme le personnel. Dans ce cas, cependant, c'est le syndicat qui représente indirectement celui-ci. Dans l'ensemble, la cogestion sera d'autant plus difficile à instaurer au Canada — si on accepte jamais d'en généraliser l'application — qu'un très grand nombre d'entreprises appartiennent à des capitaux américains et qu'aux États-Unis, on y est très opposé.

sente le travail en soi,²⁷ le directeur lui-même n'en faisant pas partie nécessairement. Il assiste aux réunions à titre consultatif, mais ce n'est qu'exceptionnellement qu'il est invité à y siéger. Parfois, le président est également directeur général; parfois ce dernier est aussi administrateur²⁸. On peut dire que c'est là un cas exceptionnel, tant subsiste la notion d'isolement de l'actionnaire-propriétaire de l'entreprise et de l'employé chargé d'une fonction et qui est rémunéré par un salaire ou un traitement fixe ou variable suivant les résultats, dans les entreprises moyennes ou petites. Dans certaines sociétés, il arrive que le président et les hauts fonctionnaires, comme les vice-présidents, secrétaires et trésoriers soient considérés à la fois comme des employés rémunérés et des membres du conseil d'administration. Cela exclut les sociétés où le titre de vice-président est un peu galvaudé, et ne sert qu'à donner un certain prestige à celui qui occupe un poste important pour l'essor de l'entreprise. C'est ainsi que, dans certaines grandes sociétés d'inspiration américaine, on aura dix, quinze et même jusqu'à vingt-huit vice-présidents. Aux États-Unis, il n'est pas rare que certaines très grandes entreprises comptent de quarante à cinquante vice-présidents, qui ne sont que de très importants chefs de service, des directeurs régionaux ou de hauts fonctionnaires spécialisés à qui une fonction majeure est confiée. Le titre perd son prestige avec la multiplication des titulaires, même si ceux-ci occupent un poste en vue. Il le retrouve, cependant, dans la personne du "*vice president executive*", qui est en quelque sorte l'administrateur délégué: sorte de lien imaginé en Amérique entre le Conseil d'administration et le directeur général dans les grandes entreprises.

²⁷ Dans la petite ou la moyenne entreprise, on trouve souvent au conseil le gérant et les chefs de service. Ceux-ci ne représentent pas le personnel, cependant. Ils n'y sont que pour fournir l'apport de leur connaissance de l'entreprise.

²⁸ Ce qui fait parfois l'appeler directeur-gérant. C'est un autre anglicisme assez courant, malheureusement.

Au Canada, la gestion même de l'entreprise est donc limitée à l'assemblée des actionnaires, au conseil et au bureau ²⁹ où sont prises les décisions d'extrême importance. Elle le restera tant que subsistera l'orientation actuelle, ou tant que la loi n'interviendra pas pour imposer la représentation obligatoire de l'employé au conseil, comme en France, ou l'élection des membres par l'interposition d'un conseil de surveillance, comme en Allemagne. Au Canada, la notion d'isolement du capital — unique propriétaire de l'entreprise — et du travail — collaborateur rémunéré — reste encore tranchée, malgré les vœux exprimés par certains sociologues et les campagnes menées par certains syndicats ³⁰. Si l'actionnaire admet l'importance essentielle de l'employé dans le succès de l'entreprise, en règle générale, il n'en veut reconnaître la valeur qu'en rémunérant celui-ci soit par un salaire, soit par des bonis de productivité, soit, dans certains cas, par une participation aux bénéfices ou par une souscription éventuelle aux actions du trésor à des conditions avantageuses de prix ou de paiements échelonnés ³¹. Dans ce dernier cas, les actionnaires reconnaissent la présence de l'employé parmi eux, non pas à ce titre, mais comme associé partageant les aléas de l'entreprise. L'acceptation du risque et l'engagement d'un capital sont à la base du raisonnement, et non le droit de l'employé de participer à l'essor de l'entreprise qu'il contribue à développer. On trouve là une notion tout à fait opposée à celle qui prévaut dans les syndicats ouvriers et, dans certains cas, dans les milieux d'inspiration socio-chrétienne.

207

Fait très curieux à constater, cette étroite conception capitaliste rejoint celle qui a cours dans l'entreprise nationalisée,

²⁹ Ou "comité exécutif", comme on dit plus fréquemment: le directeur en étant le délégué.

³⁰ En particulier, la C.S.N.

³¹ Parfois, il ira jusqu'à garantir le prix initial de l'action, afin que l'employé-actionnaire ne subisse pas le contrecoup d'une baisse des cours; ce qui est bien discutable, puisqu'il enlève au placement son caractère essentiel de partage des responsabilités.

où il n'est pas question que le contribuable ou l'employé ait une part quelconque.

a) dans la propriété même de l'entreprise;

b) dans la gestion, puisque l'autorité est accordée strictement à ceux à qui l'État confie l'administration.

208 Il faut également noter, je pense, que là où on a tenté la cogestion, les mêmes problèmes se sont posés. En entrant au conseil d'administration, les représentants du travail s'exposent immédiatement à des conflits d'intérêt. Tant que la décision concerne l'entreprise elle-même en dehors du travail, la collaboration peut être entière, sans arrière-pensée et discrète. Mais dès que leurs commettants sont en cause, on peut difficilement imaginer que les représentants du personnel puissent accepter des solutions favorisant l'entreprise et défavorisant leurs gens. En cas de grève ou de *lockout*, par exemple, leur situation sera difficile. S'ils prennent une attitude logique mais contraire au personnel, ils risquent de monter l'opinion contre eux, sans trop pouvoir se justifier. Il leur faut, en effet, garder une discrétion bien difficilement acceptable par leurs commettants-électeurs. À cela s'ajoute le problème de la compétence individuelle, de la préparation au rôle de l'administrateur et au fonctionnement du conseil: toutes choses qui rendent difficile la présence des représentants du travail dans un corps administratif où il est très facile d'empêcher l'intervention individuelle ou minoritaire à moins qu'elle ne soit documentée. On risque ainsi d'envenimer au niveau supérieur des relations déjà bien difficiles et d'annuler l'action collective du groupe. Ce sont les écueils d'une mesure qui, au premier abord, paraît intéressante pour le rapprochement des parties en cause.

D'un autre côté, la présence au conseil de représentants du travail permettrait peut-être à ceux-ci de convaincre leurs

commettants du bien-fondé de certaines initiatives. Par leur accès aux sources mêmes des renseignements, les représentants du travail parviendraient peut-être à empêcher le syndicat de prendre des attitudes dangereuses pour l'avenir de l'entreprise. Ainsi seraient évités à temps certains conflits très graves.

Il semble, toutefois, que la collaboration patronale et ouvrière au niveau du comité d'entreprise soit plus efficace et plus féconde, en prenant la forme d'information, de consultation et de collaboration dans certains domaines particuliers où les intérêts sont complémentaires: dans le fonctionnement interne de l'entreprise et les œuvres sociales, par exemple.

209

3. *La participation aux bénéfiques*

Sur la participation aux bénéfiques, l'attitude de l'actionnaire, en Amérique, est différente. Si celui-ci ne reconnaît pas, au départ, le droit du travail aux profits réalisés par l'entreprise, il admet, à certaines conditions, que l'employé bénéficie des résultats obtenus par sa collaboration. Ce dernier reçoit la rémunération dont il a été convenu et, dans certains cas, des bonis de productivité³². Dans certaines sociétés, l'actionnaire croit qu'on doit aussi l'intéresser aux résultats globaux et, par conséquent, au succès immédiat de l'entreprise. Chose curieuse, il ne semble pas que les syndicats soient tellement favorables à ce mode de rémunération en Amérique, parce qu'il est indirect, instable, variable, selon les exercices et, aussi, parce qu'il lie trop l'employé au sort de l'entreprise même.³³ Ils préfèrent ce qui est certain, immédiat et, peut-être,

³² Ces bonis de productivité prennent des formes diverses. Parfois, ils résultent d'une convention collective prévoyant une méthode de calcul pour l'établissement des économies dues à une plus grande efficacité de la main-d'œuvre. Ainsi, aux États-Unis, il existe une entente entre *Kaiser Corporation* et *United Steel Workers* à l'effet que le personnel a droit à 32½% des économies dues à une plus grande efficacité du travail. *National Conference on Labour Management Relations*, Imprimeur de la Reine, Ottawa, 1964, p. 245.

³³ Et, cependant, il y a au Canada et aux États-Unis un très grand nombre de régimes de participation. Pour s'en convaincre, on peut lire une étude très bien faite,

ce qui isole le capital et le travail tant que l'entreprise n'aura pas consenti à donner à l'employé une participation quelconque à la décision.

La participation aux bénéfices prend des aspects divers au Canada, en plus des assurances sociales qui ne sont pas toutes imposées³⁴ à l'entreprise comme dans certains autres pays. Voici un rapide aperçu des modalités de la participation³⁵:

210

i — Il y a d'abord la participation pure et simple, c'est-à-dire celle qui consiste à verser une part des profits au personnel suivant une échelle établie d'avance: un pourcentage fixe, par exemple, cinq ou dix pour cent des bénéfices bruts ou nets d'impôt, après avoir rémunéré le capital ordinaire et privilégié, jusqu'à concurrence de quatre, six, huit ou dix pour cent. Le montant disponible est alors réparti en fonction du salaire de chacun ou selon un autre mode de calcul.

qui est l'œuvre du *National Trust Company*. Sous le titre de *A Study of Profit Sharing Plans in Canada* (*National Trust Company*, Toronto), on y examine le régime adopté par trente-huit compagnies canadiennes, réunissant 40 000 employés, dans des entreprises groupant de 12 à 28 000 employés. Pour mieux permettre de saisir le programme de chaque régime, les sociétés sont groupées en neuf catégories, correspondant à l'intention de chaque groupe.

³⁴ Le sont, cependant, l'assurance-chômage, la cotisation à la caisse de retraite provinciale, l'assurance contre les accidents du travail. S'ajoutent à cela les assurances collectives diverses qui font l'objet ou non d'une convention collective. Celles-ci doivent-elles être considérées comme des frais complémentaires de l'entreprise ou comme une part des profits obligatoirement versée par l'employeur? C'est discutable, mais il faut les noter ici, je pense, car elles représentent un versement assez important.

³⁵ Voir à ce sujet *A Study of Profit Sharing Plans in Canada*, p. 49 à 101 (cf. note 33). Dans la pratique, voici quelques modalités de la participation du personnel aux profits de l'entreprise, que nous tirons de cet ouvrage:

- a) 5% des profits nets de l'entreprise, si ceux-ci sont inférieurs à \$8 500 000, avec augmentation graduelle à 10% au-delà de ce chiffre;
- b) 10% des profits nets avant le calcul de l'impôt, avec un maximum ne dépassant pas le crédit d'impôt accordé par l'État;
- c) montant fixé chaque année par la société elle-même;
- d) 10% des profits réalisés par l'employeur, avec un minimum de 1% des salaires versés au personnel;
- e) 15% des profits avant l'impôt jusqu'à \$100 000, et 30% au-delà.

La période minimale d'emploi dans la société varie de six mois à quatre ans, pour que l'employé reçoive sa part du fonds auquel la participation est versée. Quant à l'administration du fonds, elle est faite soit par la compagnie elle-même, soit par un comité groupant des représentants de celle-ci et des employés, soit par une société de fiducie choisie par le conseil d'administration.

Certaines sociétés ne reconnaissent pas la participation de tous leurs employés. Elles se gardent le loisir d'attribuer elles-mêmes une part de leurs profits à ceux dont elles jugent les services le plus utiles à l'entreprise³⁰. On y trouve non pas l'admission d'un droit aux bénéficiaires, mais un simple geste fait par le conseil d'administration ou la direction, pour reconnaître la valeur des services rendus à l'entreprise par un collaborateur: notion paternaliste, disent sociologues et syndicalistes avec quelque raison, mais notion quand même valable du point de vue de l'entreprise, et qui tient compte davantage de la qualité de l'individu.

211

ii — Le deuxième mode est une participation de l'entreprise à un fonds destiné

a) soit à assurer une rente viagère à l'employé au moment de sa retraite;

b) soit à compléter la caisse de retraite existante, en prévoyant une accumulation de sommes que l'employé pourra toucher en espèces ou sous la forme d'une rente complémentaire au moment de son départ;

c) soit à permettre à l'employé de toucher, en plus de sa rémunération ordinaire, l'excédent non utilisé par le fonds pour la constitution de la rente viagère.

Ces façons de procéder sont d'autant plus intéressantes pour les parties en cause que l'État accorde une exemption d'impôt à l'employé et à l'entreprise, une fois le régime accepté par lui.

iii — Un troisième mode permet à l'employé d'utiliser sa participation à la souscription d'actions du trésor de la société,

³⁰ C'est le cas, par exemple, d'une grande société d'aluminium qui se garde le loisir de faire participer ses fonctionnaires de qui le présent et l'avenir de l'entreprise dépendent vraiment.

à un prix inférieur au cours du jour de la souscription.³⁷

212 Cette prérogative n'est guère exercée, semble-t-il, qu'au niveau le plus élevé des travailleurs. Au niveau inférieur ou moyen, bien peu ont le désir d'en profiter ou les ressources voulues pour en tirer avantage. Il est difficile pour le plus grand nombre d'accepter l'idée qu'une action puisse perdre une partie de sa valeur à certains moments. Aussi, beaucoup ont-ils tendance à se débarrasser de leurs titres au fur et à mesure de leurs besoins, ou lorsque les cours fléchissent.



La participation aux bénéfiques pose la question de la source même de ceux-ci. Qu'est-ce que le profit de l'entreprise ? Est-ce le bénéfice fiscal ? Est-ce le chiffre comptable arrêté pour le bilan ? Est-ce le bénéfice réel compte non tenu de l'impôt et des réserves ? On peut discuter longuement sur le sujet. À toutes fins utiles, on accepte généralement qu'il s'agit du profit net de l'entreprise indiqué aux comptes après avoir déduit des profits bruts :

a) les réserves de toutes espèces que les aléas de l'entreprise rendent nécessaires et que justifie la prudence la plus élémentaire³⁸ ;

b) et, dans certains cas, l'impôt sur le revenu.

L'entente avec le personnel porte sur le solde de (a) ou de (b) selon le cas.

On agit généralement avec la plus grande prudence dans ce domaine, car rien n'est moins stable que les résultats de l'entreprise. Et celle-ci ne pourra se développer normalement que si, chaque année, les sommes nécessaires sont mises de côté pour en permettre l'essor. Il ne peut être question, pour

³⁷ Dans certaines sociétés, la souscription est ouverte à tous les employés, proportionnellement à des normes établies. Ailleurs, elle est limitée au haut personnel ou aux administrateurs.

³⁸ Ces réserves sont très nombreuses et substantielles, comme on sait.

les actionnaires aussi bien que pour le personnel, de participation aux bénéfiques, si l'entreprise n'est pas assez solidement établie pour donner à ses résultats une régularité minimale. Il faut, de plus, qu'on lui permette de constituer l'autofinancement qu'exige son essor³⁹. Dans une période de coût élevé de l'argent, il n'est pas de manière plus stable, moins onéreuse et plus essentielle d'assurer l'expansion de l'entreprise qu'en y laissant la plus grande partie des gains. C'est en négligeant cet aspect pour satisfaire les actionnaires ou le personnel que certaines entreprises se chargent trop lourdement.⁴⁰ En ne pensant pas à l'avenir, ou en y pensant insuffisamment, elles sont incapables d'avoir un développement régulier. Dans une société bien dirigée, le recours à l'emprunt bancaire ou obligataire est généralement un complément nécessaire, mais coûteux, de l'autofinancement, une fois que l'affaire est bien établie. À titre d'exemple, voici le cas de quelques entreprises canadiennes, bien connues pour la qualité de leur administration:

	Emprunts bancaires	Emprunts obligataires	Bénéfices non répartis	% du total
	en million de dollars			
Alcan-Aluminum	74	578	467	42
Distillers-Seagrams	67	158	560	71
Imperial Oil (1965)	—	58	490	89
Price Bros. (1965)	—	45	81	64
Steel Co. of Canada (1966)	—	60	305	83
Consolidated Paper	3	59	105	63
International Nickel (1966)	—	86	661	88

³⁹ Dans un article intitulé *Profit et autofinancement*, M. Louis Barbet explique très bien le rôle de l'autofinancement dans l'entreprise. Ce qu'il écrit pour la France s'applique au Canada: "En période de stabilité monétaire, écrit-il, l'investissement neuf en France n'est pas rentable, du moins dans les secteurs concurrentiels. Il en résulte que l'entreprise, qui ne peut se dispenser d'investir sous peine de mort, doit utiliser de l'argent gratuit, c'est-à-dire qu'elle doit trouver l'essentiel des ressources nécessaires dans l'autofinancement." *Revue de Paris*, septembre 1967, p. 75.

⁴⁰ Il faut comprendre que l'autofinancement n'est pas une mesure prise en réaction contre l'actionnaire, mais en fonction des besoins de l'entreprise. Pour qu'elle donne son plein rendement, l'actionnaire doit consentir à la politique d'austérité relative que lui recommandent le conseil et la direction. Son intérêt immédiat, c'est de

Comme on le voit, l'autofinancement est un élément d'une grande importance. Certains affirment que c'est le consommateur qui en fait les frais, puisque l'entreprise parvient à le réaliser en demandant à celui-ci beaucoup plus qu'il ne devrait payer. C'est tout le procès de l'entreprise privée que l'on tente de faire ainsi. L'initiative individuelle permet à l'entreprise privée de naître, de se développer, de tenir; mais il faut prendre les mesures nécessaires. Théoriquement, la concurrence empêche d'abuser. Ce qui reste, une fois la dépense faite, c'est le bénéfice. Or, l'entreprise est très lourdement taxée, comme l'on sait, et, à cause de cela, elle contribue fortement au budget de l'État. À tel point que, dans certains pays socialistes, comme la Suède, on fait tout ce que l'on peut pour faciliter son essor parce que l'on sait que, grâce aux taxes, l'État pourra réaliser son programme social. Ce qui reste — une fois les dépenses et les taxes payées — peut être employé à rémunérer le capital. Mais si les dirigeants sont sages, le solde sera accumulé dans l'entreprise en fonction de l'avenir. C'est ce qui caractérise l'entreprise bien dirigée. Il faut prévenir le tarissement ou l'insuffisance de cette source très importante de financement en empêchant l'actionnaire, aussi bien que l'employé, de s'en emparer. C'est le rôle de la direction de convaincre le conseil et l'assemblée générale du caractère essentiel de l'autofinancement, tout comme c'est la fonction du conseil d'administration des entreprises nationalisées d'en persuader l'État. Ces dernières entreprises ont tout autant besoin que l'entreprise privée d'un excédent de gain, si elles veulent assurer leur essor par des techniques et du matériel nouveaux, par des recherches et des essais ⁴¹:

toucher l'entité des bénéfices; mais son intérêt véritable est d'asseoir l'entreprise très solidement du point de vue financier. C'est lui qui prend la décision, en définitive, mais on la lui indique. C'est un exemple de la quasi toute-puissance des administrateurs et du directeur général, toute-puissance qu'ils conservent tant que les résultats sont bons.

⁴¹ L'exemple de l'Hydro-Québec est particulièrement intéressant dans le domaine de la recherche.

toutes choses qui exigent des ressources accumulées, si on ne veut pas être forcé d'avoir recours à des emprunts très coûteux ou à des taxes nouvelles, selon le cas, tant l'évolution économique est rapide. C'est ce que souligne très bien M. Louis Barbet, dans *Profit et Autofinancement*,⁴² quand il écrit: "Les progrès scientifiques et techniques de notre époque ont changé radicalement les conditions du développement industriel. La notion d'amortissement technologique se substitue maintenant à la notion traditionnelle d'amortissement technique. Une machine doit être remplacée, non plus parce qu'elle est usée matériellement, mais simplement parce qu'elle a été dépassée par de nouvelles techniques. À dix ans d'intervalle, j'ai visité la même usine de fabrications chimiques. Aucune des machines, aucune des constructions qui existaient dix ans auparavant, ne subsistent plus actuellement. Il n'y a que le terrain et le nom de l'usine qui n'aient pas changé. Le directeur d'une entreprise de constructions électroniques m'a déclaré un jour qu'il était obligé de classer comme périmés des appareils qui n'avaient même pas dépassé le stade de prototype. Les industries pharmaceutiques font plus de la moitié de leur chiffre d'affaires avec des produits qui n'ont pas cinq ans d'âge."

215

C'est cela qu'il faut se rappeler quand on veut comprendre la nécessité de l'autofinancement. En France, son caractère essentiel a fait modifier les mesures qu'on envisageait pour en assurer une part importante au travail.⁴³ Si on a gardé le principe du partage dans les dernières ordonnances gouvernementales, on a tenu à accorder une compensation sous la forme d'une réduction de l'impôt sur le revenu, correspondant à l'investissement fait dans l'entreprise. Ainsi, on a voulu empêcher le tarissement partiel ou total d'une des sources essentielles du financement de l'entreprise.

⁴² Dans *la Revue de Paris*, septembre 1967, page 73.

⁴³ Par ce qu'on a appelé "l'Amendement Vallon", en particulier.



216

Dans la deuxième partie de cette étude ⁴⁴, je me propose d'examiner l'effort de rapprochement du capital et du travail que l'on a fait en Europe, depuis la dernière guerre en particulier. J'y passerai successivement en revue la représentation de l'employé au conseil de l'entreprise française, l'intervention directe du travail dans les organismes de direction en Allemagne, la création de comités d'entreprise, ⁴⁵ volontaire en Suède, et obligatoire en France et en Allemagne et, enfin, la participation de l'employé aux fruits de l'entreprise que le gouvernement de la V^e République vient de mettre sur pied en France. ⁴⁶ On aura là une assez bonne vue d'ensemble, je crois, de l'effort que tentent les milieux d'affaires, les milieux universitaires, les groupements syndicaux et l'État pour assainir les relations du capital et du travail, et pour poser les jalons d'une collaboration plus intime entre les éléments essentiels de l'économie. Même si M. François Bloch-Lainé a pu parler de la duperie de la cogestion allemande, il est intéressant de voir ce que l'on a fait ailleurs pour tenter d'assurer la paix sociale dans des pays où la guerre avait causé des dommages énormes, qu'il fallait réparer dans l'harmonie. Comme on le verra, quoique n'étant pas nouvelle, l'initiative peut être jugée audacieuse. Si elle n'a pas donné tous les résultats qu'on en espérait, c'est peut-être qu'au delà des mesures, il y a les hommes qui les appliquent. Et toute mesure reste inefficace, si elle n'est mise à exécution par des hommes de bonne volonté.

⁴⁴ Cette deuxième partie paraîtra dans l'un des prochains numéros de *Forces*. N.D.L.R.

⁴⁵ De son côté, le Conseil économique du Canada en recommande la création pour les mêmes raisons. Voir à ce sujet *Vers une amélioration de la communication entre patrons et travailleurs*, Imprimeur de la Reine, Ottawa.

⁴⁶ La déclaration du général de Gaulle, après les événements de mai 1968, est assez caractéristique à propos de la participation du personnel à la gestion de l'entreprise et à ses fruits. Il sera intéressant de voir jusqu'où la France ira dans cette grande aventure du XX^e siècle.