

Problèmes d'autorité dans l'entreprise **Problems of Authority in the Business Concern**

Roger Chartier

Volume 9, Number 4, September 1954

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1022811ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1022811ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Chartier, R. (1954). Problèmes d'autorité dans l'entreprise. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 9(4), 333–366.
<https://doi.org/10.7202/1022811ar>

Article abstract

L'autorité dans l'entreprise est sous-jacente à toutes les discussions en relations du travail. L'auteur étudie certains aspects fondamentaux de l'autorité: nature, source, relations avec le concept de propriété. Ensuite, il envisage l'aspect pratique: qualité et rôle du chef, diffusion de l'autorité, rôle des agents de maîtrise, fait syndical.

Problème d'autorité dans l'entreprise

Roger Chartier

L'autorité dans l'entreprise est sous-jacente à toutes les discussions en relations du travail. L'auteur étudie certains aspects fondamentaux de l'autorité: nature, source, relations avec le concept de propriété. Ensuite, il envisage l'aspect pratique: qualité et rôle du chef, diffusion de l'autorité, rôle des agents de maîtrise, fait syndical.

INTRODUCTION

Nous ne nous faisons pas d'illusions sur les difficultés que peut présenter la discussion des problèmes d'exercice de l'autorité dans l'entreprise moderne. Le seul mot « autorité » a des résonnances fortement émotives: on parle facilement de la « crise » de l'autorité, des « abus » de l'autorité. On passe plus de temps à en défendre le principe et en protéger la réalité qu'à en analyser les sources et en tracer les limites. Or, la réalité *mouvante* du monde des affaires nous invite, non pas à rejeter les fondations mêmes de l'autorité, mais bien à redéfinir certains modes de son exercice et certains caractères de ses détenteurs, à la lumière des développements récents.

Tel est le propos central de cet article. Quelques lignes sur la nature de l'entreprise ouvriront la voie. Dans une première partie, nous aborderons de front certains aspects fondamentaux de l'autorité: sa nature, sa source, ses relations avec le concept de propriété, et son application générale au cas de l'entreprise industrielle ou commerciale. Un second point, plus immédiatement pratique, traitera brièvement des qualités et du rôle du chef, de la diffusion de l'autorité, du rôle des agents de maîtrise, et du fait syndical.

Il doit être possible — et nous estimons qu'il est grand temps — d'aborder un tel problème sans passion, avec un esprit réaliste et une pleine conscience des lacunes qui se

CHARTIER, ROGER, maître en sciences sociales (relations industrielles), attaché au Département des relations industrielles de la Faculté des Sciences sociales de Laval, actuellement en stage d'études à l'Université de Chicago.

glissent fatalement dans l'analyse, en quelques mots, d'une question de cette envergure. C'est dans cet esprit que nous écrivons les lignes subséquentes.

NATURE DE L'ENTREPRISE

C'est dans le cadre de l'entreprise que nous entendons décrire la nature de l'autorité, ainsi que la position et la conduite des individus en présence. Il convient donc d'étudier sommairement ce cadre.

1. Sur le plan *économique*, on peut définir l'entreprise comme la mise en oeuvre, par un groupe hiérarchisé d'individus rassemblés autour d'un chef responsable, de moyens matériels et humains, en vue de la production de biens ou de services pour un marché et — ordinairement — à profit. Cette définition nous paraît inclure tous les éléments de l'entreprise, unité économique fondamentale, centre primaire d'opérations industrielles et commerciales. Un groupe d'hommes aux fonctions diverses utilisent, sous l'autorité personnelle ou délégués d'un chef, le capital-argent et tout ce qu'il procure — bâtiments, outillage et matières premières — pour produire des biens ou fournir des services qui, agréables au consommateur, assurent leur subsistance.
2. « Du point de vue *juridique*, les relations entre les membres et agents de l'entreprise, spécialement entre les apporteurs de travail et les apporteurs de capital, donnent lieu à des combinaisons de droits et de devoirs réciproques qui affectent la direction et la gestion de l'entreprise, la propriété du produit et la distribution du profit. A ces modalités correspond une grande variété de régimes, dont les caractères sont tracés soit par la loi, soit par l'usage ». ¹ Qu'il suffise ici d'énumérer les types suivants d'entreprises: autonome, capitaliste de caractère public, capitaliste de caractère privé (personnelle ou anonyme), associée, et socialisée ou mixte.
3. « Du point de vue *social*, dès qu'elle dépasse l'action d'un seul homme, l'entreprise associe des agents qui mettent en

(1) Union internationale d'études sociales, *Déclaration sur la structure sociale de l'entreprise* (Malines, 28 septembre 1948).

commun leurs apports de travail, de science et d'habileté technique, de biens matériels, dans l'intention de subvenir à leurs besoins ou de recueillir un profit. Envisagée dans le cadre de la communauté générale, chaque entreprise contribue pour sa part à la satisfaction des besoins d'une nation, au maintien d'un niveau de vie et au progrès d'une civilisation. Elle forme en même temps une cellule active de l'organisme social. »²

Puisque nous en sommes à décrire le caractère social de l'entreprise, il nous semble à propos de souligner l'existence et l'intérêt de toute une série d'ouvrages relativement nouveaux — presque tous américains — qui traitent des relations sociales et de l'interaction qui unissent, en de multiples combinaisons, les individus et les groupes qui font partie intégrante de l'entreprise moderne. Des auteurs ont décrit ce domaine plutôt neuf comme « la zone neutre et imprécise des « relations humaines ». »³ Cette appréciation un peu trop globale ne souligne pas suffisamment, selon nous, l'urgence et l'importance d'une meilleure compréhension, scientifiquement acquise, des problèmes humains du travail, et ne rend pas justice à l'oeuvre patiente de pionniers comme Mayo⁴, Roethlisberger⁵, Bakke⁶, Barnard⁷, Gardner and Moore⁸, Warner and Low⁹, Moore¹⁰ — pour n'en mentionner que quelques-uns —, dont les volumes de Dubin¹¹ et de Miller et Form¹² rendent un compte assez fidèle. Le professeur Emile Gosselin, du Département des Relations industrielles de Laval, a souligné avec clarté l'importante distinction entre deux types de structure dans l'entreprise: la structure

(2) Ibid.

(3) F. H. HARBISON et J. R. COLEMAN, *La négociation collective* (Québec: Les Presses Universitaires Laval et Le Centre de Culture populaire de Laval, 1952), p. ix.

(4) ELTON MAYO, *The Human Problems of An Industrial Civilization* (Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1945).

(5) F. J. ROETHLISBERGER, *Management and Morale* (Cambridge, Harvard University Press, 1941).

(6) E. W. BAKKE, *Bonds of Organization* (New York: Harper and Brothers, 1950).

(7) I. BARNARD, *The Functions of the Executive* (Cambridge: Harvard University Press, 1938).

(8) B. B. GARDNER and D. G. MOORE, *Human Relations in Industry*. Revised edition. (Chicago: Richard D. Irwin, 1950).

(9) W. L. WARNER and J. O. LOW, *The Social System of the Modern Factory* (New Haven: Yale University Press, 1947).

(10) W. E. MOORE, *Industrial Relations and the Social Order*. Revised edition. (New York: The Macmillan Company, 1951).

(11) ROBERT DUBIN, *Human Relations in Administration* (New York: Prentice-Hall, 1951).

(12) D. C. MILLER and W. H. FORM, *Industrial Sociology* (New York: Harper and Brothers, 1951).

formelle et la structure *de fait*; son étude ¹³ nous dispense de considérations plus longues sur ce point.

I—La nature de l'autorité

a) DÉFINITION DE L'AUTORITÉ

L'autorité, c'est le droit de commander et d'être obéi, *le pouvoir d'orienter efficacement plusieurs activités particulières vers une fin commune*. Cette notion proprement *juridique* se distingue de la notion *psychologique* de l'autorité, par laquelle nous entendons cet ensemble de qualités et d'aptitudes personnelles qui se manifestent dans l'exercice du commandement et qu'on pourrait résumer d'un mot: *l'ascendant*. Dans le premier cas, on détient *l'autorité*, on appartient à la structure formelle mentionnée plus haut; dans le second, on a *de l'autorité*, on sait se faire obéir. Ces deux formes d'autorité ne s'excluent pas l'une l'autre, bien entendu. L'autorité-droit a tout avantage à s'appuyer sur l'autorité-ascendant: le détenteur de l'autorité a tout à gagner à étudier et finalement à posséder l'art difficile du commandement agréable et efficace. Notons toutefois que c'est de l'autorité-droit qu'il sera question tout au long de cette étude, sauf indication contraire.

b) SOURCE ET FONDEMENT DE L'AUTORITÉ

De quelle source découle l'autorité ? Nous pouvons répéter, après saint Paul, ¹⁴ qu'« il n'y a point d'autorité qui ne vienne de Dieu », et à la suite de Léon XIII, ¹⁵ qu'« une autorité est nécessaire aux hommes constitués en société, pour les régir; autorité qui, aussi bien que la société, procède de la nature, et, par suite, a Dieu pour auteur ». Ceci dit, deux points importants restent à noter. D'abord, il faudra constamment maintenir une distinction entre la société civile, dont il est question dans les textes précités, et la société financière — ou communauté de travail — qui constitue l'entreprise. En second lieu, l'origine divine de l'autorité n'empêche pas celle-ci de se fonder sur des conditions humaines qui la font naître, et ne constitue pas pour telle forme d'autorité et pour tel mode d'exercice de l'autorité ou de désignation de son titulaire une garantie d'intangible perpétuité. Ce qui nous amène, pour

(13) EMILE GOSSELIN, "La structure sociale de l'entreprise", *Problèmes humains du travail*. Rapport du 8e Congrès des relations industrielles de Laval. (Québec, Canada: Les Presses Universitaires Laval, 1953), pp. 21-39.

(14) Rom. XIII, 1.

(15) *Immortale Dei*, 1er novembre 1885.

étudier le fondement précis de l'autorité, à l'analyse de la condition humaine elle-même.

Le fondement humain, naturel de toute autorité, c'est la nécessité, c'est un besoin de nature. L'homme, être éminemment social, a besoin, pour subsister et atteindre ses fins, de la société de ses semblables. Chaque membre du groupe exerçant son autorité selon ses aptitudes, ses inclinations ou ses passions, l'action coordinatrice du chef est requise. Le chef, notons-le bien, peut être ici l'individu — monarque, dictateur, tyran ou despote, selon le cas —, une aristocratie, ou enfin la masse du peuple par l'intermédiaire de ses représentants. D'autre part, l'exercice efficace de l'autorité suppose le pouvoir de contrainte et de sanction du chef contre les membres récalcitrants du groupe. Bref, l'autorité est condition essentielle du sens de l'ensemble, de l'orientation vers un but commun, et du choix quotidien des moyens d'action commune, moyens qui soient adaptés et efficaces. Ce bien commun du groupe est la raison d'être, donc la mesure et la pierre de touche des interventions de l'autorité dans la société.

Il ne serait sans doute pas légitime de transposer sur le plan de l'entreprise, sans les nécessaires nuances, les notions précitées qui se rattachent à la société dans son ensemble. Mais il nous semble exact d'affirmer que ce qui, avant tout, fonde l'autorité du chef d'entreprise, c'est la nécessité pour lui de coordonner des activités multiples et parfois divergentes afin de faire jouer à l'entreprise sa part dans la réalisation du bien commun général de la société. Si cela est vrai, on conçoit toute la responsabilité du chef d'entreprise, et l'ouverture d'esprit qui doit être sienne s'il veut dépasser les objectifs et les problèmes immédiats de son « affaire », — si nombreux et si important soient-ils — pour déboucher sur le bien commun de toute cette société dans laquelle s'insère l'entreprise et qu'avant tout elle doit servir.

Nous plaçant désormais sur le plan de l'entreprise, nous pouvons considérer celle-ci comme

...l'unité du monde économique moderne, une institution complexe qui groupe une foule d'intéressés. Quel lien unit ces individus, inconnus les uns des autres et pourtant désormais étroitement solidaires ? C'est un besoin commun, la commune nécessité d'assurer leur subsistance matérielle.¹⁶

(16) J.-T. DELOS, o.p., article « Bien Commun », *Dictionnaire de Sociologie*, t. 3. Édité par G. Jacquenet. Paris: Babin-Bouclier, 1936.

Ici, la présence d'une autorité — concentrée en une personne ou diffusée entre plusieurs — répond à des exigences très précises d'*efficacité*. L'entreprise doit rendre son service à la société, soit ! Mais en son sein même, des objectifs plus immédiats et des motivations particulières peuvent faire obstacle à cet idéal de bien commun qui, théoriquement du moins, doit se retrouver chez tous les agents d'une entreprise particulière. Si le chef d'entreprise se fixe comme objectif la production d'un bien nuisible à la société, falsifié ou imparfait, s'il limite volontairement la production d'un bien dont la société a un pressant besoin, l'entreprise ne rend pas à celle-ci tout son service, ou le rend fort mal. Il convient donc de réfléchir mûrement avant d'affirmer, sans plus, que l'entreprise qui atteint son objectif économique immédiat — la prospérité, la solvabilité — s'acquitte par le fait même intégralement de son service envers la société et satisfait de ce chef à toutes les exigences du bien commun.

c) AUTORITÉ ET PROPRIÉTÉ

Quelle est la relation entre l'autorité et la propriété dans l'entreprise ? Problème épineux, dont nous ne toucherons ici que quelques éléments. Nous sommes en présence de deux droits, cela va sans dire, et à ce titre ils méritent respect. En certains cas, cependant, il pourra arriver qu'on doive établir une hiérarchie, une subordination établie en fonction du bien commun toujours, et qui rende l'exercice d'un droit plus ou moins relatif par rapport à l'autre. Sur ce point, laissons la parole au président de la Fédération des Patrons catholiques belges, M. Léon Bekaert ¹⁷:

Le monde des affaires... s'est accoutumé à considérer le droit de propriété comme le seul fondement de l'autorité dans l'entreprise; et cette autorité, il l'estimait absolue comme le droit dont elle procède. Il est logique dès lors que si le capital seul fonde l'autorité, cette autorité va tout subordonner à la rentabilité de l'affaire...

Nous, patrons catholiques, réprouvons cette conception. Et tout en admettant que la propriété peut donner des titres à l'exercice de l'autorité et que celui qui risque sa fortune a le droit de contrôler comment l'affaire est administrée, nous

(17) LÉON BEKAERT, « La mission des patrons catholiques », *Bulletin Social des Industriels* (Bruxelles: Association des patrons et ingénieurs catholiques de Belgique, mai 1943), *passim*.

reconnaissons dans l'autorité un moyen ordonné à une fin... C'est donc la fonction du chef d'entreprise, et non son droit de propriété, qui légitime son autorité...

Et encore:

Si l'autorité du chef d'entreprise... doit pouvoir s'exercer dans des conditions qui la rendent efficace, on conviendra qu'elle ne doit être ni arbitraire, ni absolue, et qu'elle n'est pas incompatible avec l'organisation d'un régime dans lequel sont respectées les prérogatives d'hommes libres et leur aspiration naturelle à prendre des initiatives et à partager en quelque manière la responsabilité des tâches auxquelles ils collaborent...

Ce droit (de propriété), n'étant pas absolu, a des limites et comporte des obligations, du fait qu'il s'actualise... dans une société complexe, où d'autres droits existent et peuvent exiger un égal respect.

Ce texte lucide valait d'être cité généreusement. Il nous paraît en effet inexact de soutenir que, dans l'entreprise, c'est exclusivement et uniquement la propriété, alliée à la notion du contrat de travail, qui entraîne le droit de commander. La propriété des instruments de production, qui donne autorité sur les choses possédées, n'implique pas *ipso facto* l'obligation pour les agents de la production de se laisser conduire.¹⁸ Ce sont, comme on l'a vu, des considérations plus hautes de bien commun — et, plus immédiatement, d'efficacité fonctionnelle — qui *d'abord* fondent l'autorité.

Si, d'une part, on considère l'entreprise comme un tout organique, vivant de sa vie propre, antérieur à ses membres du rang et en quelque sorte indépendant d'eux, l'autorité sera accordée d'emblée aux propriétaires — et à leurs représentants —, sans tenir compte dans son exercice de l'opinion des salariés, qui devront se satisfaire de leur fonction d'exécution selon les conditions déterminées dans le contrat de travail. C'est le cas des entreprises où règne le salariat à l'état pur, sans participation ouvrière d'aucune sorte à la marche des affaires.

(18) L'Union Internationale d'Etudes Sociales, La participation à la gestion de l'entreprise, *Relations Industrielles*, mars 1954, p. 162.

Si, d'autre part, l'entreprise est vue comme le groupement de personnes humaines libres et intelligentes, seules autonomes, l'autorité devra comporter, dans son exercice, un consentement de ces personnes. C'est le cas des entreprises où, sous une forme ou sous une autre, les travailleurs participent à la gestion.

L'apparition de la « grande corporation », de ce nouveau type d'unité économique aux capitaux énormes, aux relations complexes et aux pouvoirs étendus, oblige les observateurs du monde des affaires à l'étude de nouveaux problèmes de relations entre autorité et propriété. La grande société anonyme a disséminé — souvent presque à l'infini — le droit de propriété lui-même; elle l'a morcelé en un grand nombre de parcelles. Cette autorité que les actionnaires sont censés posséder collectivement, la plupart d'entre eux pris individuellement n'en ont qu'une infime portion et s'en désintéressent volontiers. Dans les circonstances, une délégation, une canalisation précise de cette autorité qui est à tous aussi bien qu'à personne — dans la pratique, s'entend — s'impose de toute évidence. Un nouveau groupe, une nouvelle « classe » est donc née, celle des « managers », de la direction, faite de ces administrateurs ou techniciens qui, ne possédant souvent aucune part des capitaux investis dans l'entreprise, n'en exercent pas moins une autorité parfois souveraine dans la marche quotidienne des opérations, et bien plus, dans la prise des décisions essentielles. Leur influence, non seulement sur l'entreprise particulière qu'ils dirigent, mais sur la société tout entière se décrit bien dans les mots de Burnham, la « managerial revolution ». ¹⁹ W. E. Moore a analysé avec lucidité la croissance de ces « directeurs de profession », ²⁰ et d'autres auteurs américains — mentionnons particulièrement R. A. Gordon, ²¹ N. W. Chamberlain, ²² F. L. Allen, ²³ et P. F. Drucker, ²⁴ ont brossé un tableau fort clair des différents éléments du « Big Business », et des multiples façons dont ils entrent en contact — et souvent en conflit.

(19) JAMES BURNHAM, *The Managerial Revolution* (New York: The John Day Company, 1941).

(20) WILBERT E. MOORE, *Industrial Relations and the Social Order*. Revised edition. (New York: The Macmillan Company, 1951).

(21) ROBERT A. GORDON, *Business Leadership in the Large Corporation* (Washington: The Brookings Institution, 1945).

(22) NEIL W. CHAMBERLAIN, *The Union Challenge to Management Control* (New York: Harper and Brothers, 1948).

(23) FREDERICK L. ALLEN, *The Big Change* (New York: Harper and Brothers, 1952), pp. 234-258.

(24) PETER F. DRUCKER, *Concept of the Corporation* (New York: The John Day Company, 1946).

La délégation de l'autorité s'opère donc, d'une façon généralement très floue, des actionnaires-« propriétaires », par le truchement du bureau de direction, au chef — président, gérant — et de là aux différents niveaux de la hiérarchie. Jusqu'à quel point, peut-on se demander, l'actionnaire « entre mille » est-il parfaitement *propriétaire* et pratiquement *autoritaire* ? Allen et Gordon, en particulier, ont décrit avec vigueur — et inconsciemment avec humour — les diverses phases de l'assemblée générale annuelle des actionnaires. Jusqu'à quel point, alors, le conseil de direction représente-t-il vraiment *tous* les actionnaires, qui collectivement sont censés être les sujets de la propriété ? Et, supposant même que cette représentation soit adéquate dans la plupart des cas, avec quelle efficacité le conseil de direction contrôle-t-il les actes administratifs de ces salariés supérieurs — président, gérants, surintendants — qui sont en fait responsables de la bonne marche de l'entreprise ? Que penser alors de la présence, en bien des cas, d'un ou de plusieurs de ces salariés supérieurs au sein du conseil de direction ? N'est-ce pas un peu le « devant-être-jugé » se transformant en « juge » ? Bref, ne voit-on pas aujourd'hui dans la grande entreprise anonyme l'autorité efficace s'exercer de plus en plus loin de sa source immédiate, la propriété, avec toutes les dilutions et distorsions que cette pratique suppose ?

Nous posons ces questions simplement pour indiquer combien, dans la grande société anonyme surtout, il est permis de s'interroger sur la solidité du droit de propriété comme fondement *exclusif* du droit à l'exercice de l'autorité. Tel n'est pas notre propos de crier haro sur les « corporations » modernes. Nous croyons cependant possible que certaines réalités économiques ne correspondent plus à leur contenu juridique. Il est important alors qu'on ne se paie pas de mots, qu'on raie des analogies si elles deviennent ambiguës. Un véritable et authentique droit de l'entreprise est encore à créer.

II—Problèmes concrets de l'autorité dans l'entreprise

En possession de ces renseignements sur la nature et le fondement de l'autorité, nous pénétrons maintenant à l'intérieur de l'entreprise pour y discuter les problèmes suivants, situés sur un plan plus concret :

- a) *Les qualités et le rôle du chef;*
- b) *La délégation de l'autorité;*
- c) *Le cas des agents de maîtrise;*
- d) *La présence syndicale.*

a) LES QUALITÉS ET LE RÔLE DU CHEF

Il ne suffit pas d'avoir le droit de commander: il faut *savoir* commander. Le chef doit appuyer de sa compétence administrative l'autorité qu'il a mandat d'exercer. Il lui faut de ses subordonnés une compréhension sympathique, et de son rôle une connaissance suffisante, alliées à un vif sens du devoir, à beaucoup de souplesse, d'énergie et d'honnêteté. Pour tout dire, le droit à l'exercice de l'autorité ne dispense pas de ces qualités de l'esprit et du coeur sans lesquelles tout homme est terne et toute fonction, médiocrement accomplie.

Le chef devra posséder l'art de *coordonner* les actes de ses subordonnés et les différentes parties du travail. Il ne suffit pas en effet d'appliquer plusieurs activités à la même tâche; il faut encore faire tendre tous les efforts vers un but commun. C'est là la fonction primordiale, exclusive du chef.

Le chef devra encore *prévoir*. Il lui faudra formuler les objectifs de l'entreprise, fixer les grandes lignes de la politique administrative, prévoir les méthodes à utiliser et les difficultés qui peuvent surgir, les besoins qui vont se présenter et les solutions à apporter.

Le chef doit savoir *organiser* efficacement la marche de son entreprise. C'est à lui qu'il revient de diviser le travail dans les divers services, au moins dans les grandes lignes, et d'établir solidement la structure formelle de l'autorité et le processus des opérations.

Le chef, naturellement, doit *commander*. Il doit savoir ce qu'il veut, et savoir l'expliquer clairement. C'est du chef qu'originent les instructions — ou l'approbation des instructions — de caractère général ou parfois spécifique, les décisions à longue portée, par exemple celles qui concernent les modifications dans la quantité, le rythme ou l'outillage de la production. L'ordre qu'il donne doit être précis, et correspondre à la capacité physique ou mentale de l'exécutant; il doit parvenir au subordonné par le truchement régulier, sans passer par-dessus la tête d'aucun des membres de la hiérarchie, dont le nombre doit être aussi restreint que possible. Chaque exécutant doit être atteint directement par l'ordre, et doit avoir le sentiment que l'ordre est authentique; de toute façon, il l'acceptera de meilleur gré s'il le comprend bien, s'il a participé, ne fût-ce qu'indirectement, à son élaboration, et s'il le juge compatible avec son intérêt personnel et sa conception des objectifs de l'entreprise.

Le chef doit aussi *contrôler*, surveiller l'exécution du travail, inspecter, vérifier, déceler les erreurs, attirer l'attention des responsables sur la cause de ces erreurs et suggérer des remèdes. Ce contrôle doit être opportun, et suivi de sanctions s'il y a lieu.

Le chef doit *choisir* avec soin ses collaborateurs immédiats — quand il ne s'agit pas des membres du conseil d'administration.

C'est au chef qu'il revient également d'*informer* le conseil d'administration, ses subordonnés et le public de la marche de l'entreprise, et de *s'informer* des attitudes de ces groupes. C'est le problème des communications.

Bref, le chef devra être un surhomme — comme le fameux Henry Ford qui se piquait de tout régler personnellement dans ses usines et de négliger systématiquement la claire délimitation des fonctions —, s'il ne possède pas l'art d'organiser minutieusement son travail et celui de ses subordonnés, s'il ne sait pas distribuer les responsabilités et déléguer l'autorité correspondante.

b) LA DÉLÉGATION DE L'AUTORITÉ

La délégation du pouvoir d'entreprise à partir du chef ou de la haute direction n'obéit pas à des lois intangibles. Nous pouvons cependant, à partir de la pratique courante dans les grandes entreprises, faire à ce sujet quelques remarques.

Les subordonnés immédiats du grand chef ont de plus en plus fréquemment l'occasion d'*amorcer* des décisions sur des points importants, comme les projets d'expansion, la fabrication de nouveaux produits, l'introduction de nouvelles techniques. Le pouvoir d'*approuver* de telles décisions, cependant, demeure généralement l'apanage du chef.

De plus en plus fréquemment, ce sont des groupes, et non des individus, qui usent du pouvoir de décision. On peut distinguer ici deux catégories de groupes: le comité de *direction générale*, formé du chef des opérations et de ses aides, qui règle presque toutes les questions importantes; et les divers comités « *fonctionnels* » — v.g. de production, des ventes —, qui ne détiennent qu'un pouvoir de décision limité, dans un domaine spécifique.

D'autre part, un grand nombre d'agents se partagent l'autorité dans l'entreprise. On note la diffusion *verticale*, par laquelle le chef, assisté

de son état-major (*staff*), prend une décision qui est transmise par tous les intermédiaires jusqu'au bas de l'échelle, au travailleur du rang dont c'est la tâche d'exécuter. Au point de départ, la décision a un caractère plutôt général; à mesure qu'elle descend vers l'exécutant, on l'interprète, on la précise et on l'adapte. On remarque d'autre part la diffusion *horizontale* de l'autorité: nombreux sont les agents qui assument plusieurs fonctions, officiellement ou non; nombreuses sont les fonctions qui se chevauchent partiellement: par exemple, le service de sécurité n'est pas indépendant du service technique.

Une autre distinction s'impose, quant à la répartition de l'autorité, entre les services d'action directe (*line*) et les services d'état-major (*staff*). Les premiers, comme on le sait, ont la responsabilité immédiate de la production et détiennent une autorité correspondante; ils constituent l'épine dorsale de l'entreprise, et c'est par eux que les ordres sont transmis ou reçus. On aura ainsi le chef, avec ses principaux lieutenants, qui aura autorité sur les chefs de département ou d'atelier, qui commandent aux contremaîtres et ces derniers aux chefs d'équipe et aux travailleurs du rang. Dans les services d'action directe, les décisions quotidiennes portant sur la bonne marche des opérations sont de plus en plus fréquemment déléguées. Par exemple, des chefs subalternes auront souvent l'occasion de *suggérer* des modifications quant aux prix et aux modifications des produits, à la publicité, aux achats et aux ventes; l'approbation de ces décisions, toutefois, leur sera plus rarement confiée.

Les services d'état-major sont des services fonctionnels. Tel département s'occupera, pour toute l'entreprise et à tous les niveaux, des problèmes de droit, ou de comptabilité, ou de génie, ou de relations industrielles, ou de quelque autre « spécialité » que ce soit. Cette formule a l'avantage de libérer les chefs des opérations (*line*) de certaines tâches extérieures à la production technique pour lesquelles ils peuvent être mal préparés. Elle crée cependant un certain nombre de difficultés, car l'autorité des professionnels (*staff*) y est généralement fort mal définie, ce qui entraîne avec les détenteurs ordinaires de l'autorité à tous les niveaux des conflits fréquents. Ce n'est que par l'éducation graduelle des intéressés et par une définition précise des pouvoirs de chacun que les difficultés s'aplaniront.

On constate ordinairement, dans le cas des services d'état-major, une délégation plutôt restreinte des pouvoirs du grand chef. Ce dernier tient à conserver intact son pouvoir de décision dans les questions de finance (structure, réinvestissements, obtention de capitaux), de droit et de relations industrielles, par exemple. L'état-major a d'abord un

rôle de conseil, de coordination et de contrôle; il tâche à faciliter le travail de la hiérarchie. Il lui arrivera, par exception, de gérer des services, et dans ce cas participera directement au pouvoir de direction (exemple: le directeur du personnel qui a autorité directe sur les employés d'un cafeteria). Enfin, en des cas beaucoup plus rares, et en l'absence ou l'abstention de l'autorité compétente, des membres de l'état-major donneront des ordres aux chefs des opérations. Ces brèves indications soulignent la nécessité de repenser le rôle des membres de l'état-major, dans leurs relations avec les services d'action directe. On a peut-être eu tort, en bien des cas, de faire de l'état-major un groupe à part, impersonnel, renfermé, « expert », utile dans la consultation éventuelle mais inefficace et « dangereux » dans l'action.

c) LE CAS DES AGENTS DE MAÎTRISE

Des sociologues comme Fritz Roethlisberger²⁵ et Donald Wray²⁶ ont décrit avec réalisme la position très difficile du contremaître, « homme marginal ». Notre courte expérience dans l'industrie nous incite à appuyer leurs vues. L'accent mis par les publications de l'American Management Association sur le « fait » que le contremaître est « partie intégrante de la direction » est une indication assez précise de l'ampleur et de l'urgence du problème. Les efforts d'un large groupe de contremaîtres pour s'organiser sur le plan syndical, aux Etats-Unis, nous ouvre davantage les yeux.

Les agents de maîtrise, c'est un fait, n'ont pas la situation très comode. Aux yeux des travailleurs du rang, et en vertu de la délégation de pouvoirs du chef, le contremaître, c'est « le patron ». Pourtant, il est un salarié comme ses subordonnés; il est vêtu comme eux, fraie avec eux constamment, connaît leurs problèmes, et partage la plupart de leurs aspirations. Il n'a généralement d'autorité que sur une faible partie du personnel, et d'action que sur une partie limitée de la fabrication; sa tâche est d'assurer la production, dans son secteur particulier. A ses connaissances techniques il doit ajouter l'art du commandement. Ses problèmes se compliquent quand il se frotte aux délégués syndicaux et doit mettre en pratique la politique syndicale de son entreprise.

Le contremaître sent confusément que son autorité lui échappe bribe par bribe, qu'elle décroît alors que ses responsabilités augmentent, et qu'il n'est plus que l'ombre de ce qu'il était il y a dix ou quinze ans. Il

(25) FRITZ J. ROETHLISBERGER, "The Foreman: Master and Victim of Double Talk", *Harvard Business Review*, Vol. 23, Spring 1945, pp. 285-294.

(26) DONALD E. WRAY, "Marginal Men of Industry: The Foremen", *American Journal of Sociology*, Vol. 54, January, 1949, pp. 298-301.

ronge son frein, songe à tout lâcher. . . ou à se syndiquer pour maintenir son rang. En cette conjoncture, il est urgent que la haute direction confesse ses manquements, forme davantage ses contremaîtres à leurs responsabilités nouvelles, sache reconnaître la valeur de leur travail et explicite la nature de leurs relations dans l'entreprise.

d) LA PRÉSENCE SYNDICALE

S'il existe dans toute entreprise, parce que composée d'hommes, des problèmes d'autorité et de liberté, il faut reconnaître que, dans l'entreprise syndiquée, les conflits de pouvoir ont plus de chances d'éclater à ciel ouvert, plutôt que d'être latents, comprimés jusqu'à l'éventuelle explosion. Le syndicalisme, qui donne une expression aux revendications des travailleurs du rang et canalise griefs et mécontentements, peut ainsi rendre un grand service à l'entreprise. Le mécanisme de la négociation collective a fonctionné de telle façon que, graduellement, les travailleurs ont obtenu droit de regard sur un bon nombre de points touchant les conditions de travail. Cette « promotion » ouvrière, cette accession à des responsabilités nouvelles — au sein de l'entreprise d'abord — est bien dans la ligne de l'intégration des travailleurs dans la société. Mais justement, s'écrient certains patrons, il faut tracer des limites à cette accession; les travailleurs doivent se montrer raisonnables dans ces questions où ils ont droit de discussion; ils doivent se taire dans ces domaines qui relèvent exclusivement de la direction.

En somme, les employeurs reconnaissent aux travailleurs le droit de revendiquer en certains domaines et jusqu'à un certain point — fixé par le « bon sens » —; autour des autres domaines, une clôture « de principe » est érigée. Nous posons la question: Y a-t-il des limites ici, et si oui, sur quelle base les établir ?

D'autres, avant nous, ont cherché la réponse à cette question du « droit de gérance » global et intouchable. Lors d'une conférence de directeurs de compagnie et de représentants syndicaux américains réunis en 1945 à la demande du président Truman, les représentants de l'industrie, désireux de mettre un terme aux incursions syndicales dans « leur » domaine, soumièrent aux chefs syndicaux présents, pour approbation, une liste d'une trentaine de prérogatives directoriales — entre autres, les décisions en matière de financement de l'entreprise, de vente des produits, de standards de production, d'outillage, de sélection, de promotion, de permutation, de discipline — qui seraient l'apanage *exclusif* de la direction; une deuxième liste énumérant les « droits » qui pou-

vaient s'exercer unilatéralement par la direction, mais dont l'exercice pouvait donner prise à un grief; enfin, une dernière liste — salaires, heures et conditions de travail — délimitant, selon la pensée patronale, le champ de la négociation collective.

Cet effort de délimitation ne connut pas le succès, car les représentants de syndicat s'y opposèrent à peu près dans les termes suivants: L'expérience acquise au cours de nombreuses années indique qu'à mesure que grandit la compréhension mutuelle, ce qui est aujourd'hui la responsabilité de l'une des parties peut fort bien devenir demain l'affaire conjointe des deux parties.²⁷

C'était une autre façon de décrire la négociation collective, non pas comme un vague rite annuel autour de questions bien délimitées, mais bien comme un véritable mode de gouvernement de l'entreprise, dont les règles pourront varier d'une année à l'autre au rythme de l'évolution économique-sociale et du consentement des deux parties en présence. Penser la négociation collective en termes de restrictions et de limitations des droits et pouvoirs de l'autre partie, voilà qui peut s'expliquer par le climat actuel des relations industrielles, mais qui ne correspond pas à l'esprit du régime de la convention collective et à la réalité soigneusement observée. Il ne s'agit pas, dans le cas du syndicat, de rétrécir le champ de l'autorité unilatérale du patron ou de la direction, mais bien plutôt de pénétrer à son tour dans ce champ pour participer au processus de décision.

Le syndicat appuie son argumentation sur un principe bien démocratique, qu'il entend faire passer du plan politique au plan économique: dans toute société constituée d'hommes libres, tous ceux qui vont être touchés par une décision devraient avoir part à son élaboration. Sans quoi, s'empresse-t-on d'ajouter, l'application de la décision pourrait bien n'être pas tellement efficace. . .

La direction réagit fortement contre pareil argument: l'autorité ne saurait être divisée; si l'on accepte la participation syndicale — si minime soit-elle — à la gestion, on manque à son devoir envers l'actionnaire, on introduit dans la direction de l'entreprise des longueurs et des lourdeurs indues, et on risque la vie même de l'entreprise.

Dans la pensée — encore peu articulée sur ce point — du syndicalisme, il semble que ce soit le cadre dans lequel s'exercera l'autorité efficace de la direction qui doit être l'objet d'une commune détermi-

(27) *The President's National Labor-Management Conference*, November 5-30, 1945. (United States Department of Labor, 1946), p. 61.

nation. En d'autres termes, une fois prises les décisions fondamentales, il reste à l'autorité directoriale tout le domaine des réalisations pratiques. Le syndicat aurait mauvaise grâce à vouloir se substituer au chef et alourdir son action dans les opérations quotidiennes de l'entreprise. On semble d'ailleurs avoir compris, chez les chefs syndicaux qui ont vu leur action comprise et acceptée par la direction, la nécessité pour celle-ci de manoeuvrer librement et efficacement, à l'intérieur des limites *conjointement* tracées. La participation à la gestion, de quelque nature qu'elle soit, doit être un processus lent, patient et méthodique, si elle doit être profitable à tous les membres de l'entreprise et à la société.

Au début, la participation ouvrière sera plutôt passive, ou consultative. C'est la période des boîtes à suggestions, des rencontres, discussions, comités de coopération industrielle ou comités mixtes de production, et enfin toute la gamme des sous-comités: sécurité, loisirs, formation professionnelle, santé et hygiène, cafeteria, analyse des tâches, bonne entente, communication, absentéisme, etc. Ces comités consultatifs n'auront de succès et ne se maintiendront que s'ils exercent sur les décisions de la direction une influence *efficace*, sinon contraignante.

Dans un autre domaine, les travailleurs pourront s'assimiler à des propriétaires en achetant des parts de l'entreprise et en participant d'une façon extrêmement théorique — le plus souvent — à sa gestion: c'est l'actionnariat ouvrier.

On semble accepter de plus en plus, dans la pratique, la *co-gestion* en matières *sociales* ou mixtes, i.e. mi-sociales et mi-économiques. C'est déjà un grand pas de franchi, car cette *co-gestion* — pouvoir délibératif à voix *égale* — porte sur les conditions de vie et de travail des travailleurs: embauchage et licenciement, apprentissage, salaire et durée du travail, services sociaux, hygiène et sécurité, certaines règles de promotion ouvrière, etc.

La participation à la gestion — et à plus forte raison la *co-gestion* — se pratique moins dans les domaines *technique* — outillage, locaux, méthodes de travail, procédés de fabrication, apprentissage — et *économique* — achats, ventes, prix des produits, capitalisation, fisc et douane, rémunération du capital, amortissement et réserves, stocks, bilan.

Sur le plan des principes, maintenant, que penser de la *co-gestion*, ou simplement d'une participation mitigée à la gestion de l'entreprise ? ²⁸

(28) L'Union Internationale d'Etudes Sociales a publié récemment une déclaration dont on trouvera le texte dans *Relations Industrielles*, mars 1954, pp. 156-163.

Les enseignements pontificaux affirment la légitimité du contrat de travail pur (salarial) comme celle du contrat de société. Mais, comme dit Pie XI ²⁹,

... Il est plus approprié aux conditions présentes de la vie sociale de tempérer quelque peu, et dans la mesure du possible, le contrat de travail par des éléments empruntés au contrat de société... Les ouvriers et employés ont été appelés à participer en quelque manière à la propriété de l'entreprise, à sa gestion ou aux profits qu'elle rapporte.

Mais, de souligner Pie XII ³⁰,

On ne serait pas... dans le vrai en voulant affirmer que toute entreprise particulière est par sa nature une société, de manière que les rapports entre participants y soient déterminés par les règles de la justice distributive, en sorte que tous indistinctement — propriétaires ou non des moyens de production — auraient droit à leur part de la propriété ou tout au moins des bénéfices de l'entreprise... Le propriétaire des moyens de production... doit rester maître de ses décisions économiques.

En d'autres termes, on ne peut invoquer le droit naturel pour appuyer ses aspirations à la participation à la gestion ou au bénéfice de l'entreprise. Mais, comme l'écrivit l'abbé Gérard Dion, « du fait qu'une chose n'est pas requise par le droit naturel, on ne peut pas en conclure qu'elle soit contre le droit naturel ». ³¹

Il semble donc qu'on puisse viser à la co-gestion comme à un idéal, fondé non pas sur le droit privé et le bien particulier de l'entreprise, mais sur l'intérêt public et sur les exigences d'un type donné de civilisation. Les lignes suivantes du cardinal-archevêque de Cologne sont dans cette veine:

Quand (on) appelle la co-gestion un « droit naturel conforme à l'ordre voulu de Dieu », (on) entend par là une haute convenance naturelle à laquelle aucun principe ne permet plus de s'opposer dans l'état actuel de l'évolution. Quand on parle de droit de participation aux décisions en matière so-

(29) PIE XI, *Quadragesimo Anno*, 15 mai 1931.

(30) PIE XII, Discours du 7 mai 1949 aux membres de l'Union Internationale des Associations patronales catholiques, Rome.

(31) GÉRARD DION, prêtre, « La doctrine sociale de l'Eglise et la gestion économique des entreprises », *Relations Industrielles*, sept. 1951, p. 105.

ciale et économique et dans les questions de personnel, cela ne veut pas dire que ce droit doit obtenir une ampleur égale dans ces trois domaines, ni à plus forte raison qu'il doive être illimité dans chacun de ces trois domaines. Il faut que la direction de l'entreprise puisse régler en toute liberté les affaires courantes, si l'on veut que l'entreprise soit à même de fonctionner et qu'ainsi elle soit productive pour les employés également. . . ³²

Ce sont là des propos courageux — car le domaine est délicat — et assez neufs dans notre milieu. Il se peut que, pour l'instant, ils correspondent à une réalité qui nous est étrangère. Le monde industriel canadien n'est sans doute pas prêt pour ces transformations. Notre idéal de démocratie industrielle, inscrit dans une réalité bien nord-américaine, nous suggérera sans doute des formules originales — au moins dans certains de leurs aspects — de gestion conjointe des entreprises. L'expérience d'autres pays, étudiée sereinement, ne devrait pas avoir pour effet de nous « induire en tentation » et de nous pousser à l'imitation servile et intempestive.

* * *

CONCLUSION

On voit donc que de nouvelles avenues s'ouvrent larges devant des modes d'exercice de l'autorité qui soient plus démocratiques et plus conformes à la dignité de toutes les personnes humaines qui animent l'entreprise.

Il importe à tous, patrons, ouvriers, gouvernants, sociologues, de penser ce problème de l'équilibre entre l'autorité, la liberté et l'efficacité sans préjugé et sans passion. Si des réformes s'imposent, elles doivent être réalistes, patientes, lucides, et avantageuses pour toute la société. Les solutions envisagées doivent se centrer sur l'homme, et répondre à des préoccupations sincères de justice et de charité.

Un sain réalisme permettra de rejeter de son esprit ce qui n'est plus dans les faits, et de la réalité ce qui ne doit plus s'y trouver. Et nous nous estimerons satisfaits si cet article déjà long, et pourtant si incomplet et si superficiel, invite le lecteur à des incursions plus poussées dans ce domaine vital.

(32) Cardinal FRINGS, cité par l'abbé Gérard Dion dans « La doctrine sociale de l'Eglise et la gestion économique des entreprises », *Relations Industrielles*, septembre 1951, p. 101.

Problems of Authority in the Business Concern

Roger Chartier

From the notion of authority raise several problems in the business concern of today. This article deals with some fundamental aspects of authority: its nature, source and relation with the concept of property. Then, the author looks at its practical aspect: the qualities and role of the chief, delegation of authority, position of the supervisor and presence of the union.

INTRODUCTION

We are well aware of the many snares awaiting any discussion of authority and its problems as it is exercised in modern business. The very word "authority" carries strongly emotional overtones, particularly in the specific setting of the business concern of today. This is true because, whenever one attempts to link together the abstract level of principles and the level of concrete situations, one has to adopt a definite position, often at strife with the interests and beliefs of some of those vitally concerned.

Enough has been written in the preceding lines to indicate our purpose, which is to deal squarely with the fundamentals involved in the notion of authority. Only after analysing at some length the very nature of authority shall we feel ready to describe some of the problems encountered by its exercise in the everyday life of the average Canadian firm in 1954.

NATURE OF THE BUSINESS CONCERN

Before studying the play of authority and the behavior of the actors involved, however, a few words are appropriate on the characteristics of the setting itself, that is, the commercial or

CHARTIER, ROGER, Master degree in Social Sciences (industrial relations), Laval University, attached to the Department of Industrial Relations (Laval), and now attending a post-graduate course at Chicago University.

industrial enterprise. This can be defined from at least three different angles:

1. *Economics* The business concern is here seen as *the implementing, by a hierarchy of individuals grouped under a responsible head, of material and human instruments, so as to produce goods or services for a market and — usually — at a profit.* The concern is here seen as a fundamental economic unit, as a primary center of industrial or commercial operations.
2. *Juridical:* The network of relationships between the various agents and functions of the enterprise — and particularly between the investors and the workers (at *all* levels) — makes for a good number of combinations of rights and duties, which in turn call for respective regimes of management of the business, of property of the products and of distribution of the profits. These various forms we are not directly concerned with in this essay.
3. *Social:* The enterprise associates agents who bring to the common activity their share of work, of science and technical skill, of material goods, so as to provide for their needs through wages or profits. As an active cell of the social organism, and within the framework of the general economy, each concern contributes, in its particular way, to meet the needs of the nation, to maintain or increase the standard of living, and to advance civilization.

* * *

While underlining the social character of the business enterprise, it may be timely to direct the reader to a whole new body of literature having to do with the social relations and interaction which link together, in a number of combinations, the various individuals and groups involved in the industrial or commercial processes of today's business concerns. This field has once been referred to as "that amorphous no-man's land of 'human relations'."¹ The phrase indicates rather bluntly that much still remains to be done by sociologists and psychologists in this particular field; on the other hand, it may not do full justice to the

(1) F. H. HARBISON and J. R. COLEMAN, *Goals and Strategy in Collective Bargaining* (New York: Harper and Brothers, 1951), p. ix.

very urgent need for, and importance of, a better understanding of the human problems in business, nor to the work of American social scientists like Mayo,² Roethlisberger,³ Bakke,⁴ Barnard,⁵ Gardner and Moore,⁶ Warner and Low,⁷ Moore,⁸ — to mention only a few of the “pioneers” — whose work, together with that of other writers in the field, has been ably integrated in a handbook by Miller and Form.⁹ Professor Emile Gosselin, of Laval University’s Department of Industrial Relations, has studied the problem with special emphasis on the important distinction between the “formal” and the “informal” structure of the enterprise.¹⁰

I—The Nature of Authority

a) DEFINITION OF AUTHORITY

Authority is the right to command and to be obeyed, *the power to orient many individual activities toward a common goal*. This notion is properly *juridical*, and has to be distinguished from the *psychological* one, which is just another word for ascendancy — this complex of aptitudes and qualities which are demonstrated in the use of command and invite to acceptance and compliance. We shall deal forthwith with the authority as a right, not with the authority as a personal endowment: for obvious reasons, however, the former type should at all times be supported by the latter.

b) SOURCE AND FOUNDATION OF AUTHORITY

To state that “all authority comes from God” may be perfectly meaningful to most people, and meaningless to others. It is worthy of

- (2) ELTON MAYO, *The Human Problems of An Industrial Civilization* (Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, (1945).
- (3) F. J. ROETHLISBERGER, *Management and Morale* (Cambridge: Harvard University Press, 1941).
- (4) E. W. BAKKE, *Bonds of Organization* (New York: Harper and Brothers, 1950).
- (5) C. I. BARNARD, *The Functions of the Executive* (Cambridge: Harvard University Press, 1938).
- (6) B. B. GARDNER and D. G. MOORE, *Human Relations in Industry*. Revised edition. (Chicago: Richard D. Irwin, 1950).
- (7) W. L. WARNER and J. O. LOW, *The Social System of the Modern Factory* (New Haven: Yale University Press, 1947).
- (8) W. E. MOORE, *Industrial Relations and the Social Order*. Revised edition. New York: The Macmillan Company, 1951).
- (9) D. C. MILLER and W. H. FORM, *Industrial Sociology* (New York: Harper and Brothers, 1951).
- (10) EMILE GOSSELIN, « La structure sociale de l'entreprise ». *Problèmes humains du travail*. Rapport du 8e Congrès des relations industrielles de Laval. (Québec, Canada: Les Presses Universitaires Laval, 1953), pp. 21-39.

note that most philosophers and moralists have associated the concept of authority with that of society at large, saying, for instance, that

...authority is necessary for the guidance of men constituted in society; authority, like society itself, proceeds from nature, and therefore, from God.¹¹

Any student of a smaller society like the business concern must be careful to make the required distinctions between the larger society and the financial society — or work community — which constitutes the business concern. On the other hand, whatever one may have to say about the divine origin of authority, one must recognize that authority is founded on *human* conditions which give rise to its exercise *hic et nunc*. This is another way of saying that the divine origin of authority does not give a particular form of authority, or a specific way of exercising it or of designating its holder, a guarantee of intangible perpetuity. We are thus led to a brief analysis of the human condition as the immediate foundation of authority.

The human foundation of authority is *necessity*, a need arising from nature itself. Man is essentially a social being, and as such needs the society of his fellow-men if he is to survive and to achieve his goals. But this very association will be short-lived without the co-ordinating action of the chief — either an individual, an aristocracy or the mass of the people through democratic institutions. Authority, as manifested in the chief, or leader, is essential to the proper orientation toward a common aim and to the day-to-day choice of the best ways for a common action to be conducted. Otherwise, individual aptitudes, inclinations and passions will make a mess out of any society. In short, the common good of the group is the rationale, the basis and the yardstick of the authoritarian interventions in *any* society, as well as a justification for the creation of the group in the first place.

It would not be legitimate, as was above pointed out, to apply the preceding notions, without the necessary distinctions, to the business concern. We can, however, submit that what *above* all founds the authority of the head of a business is the need for him to co-ordinate various activities — often complex and divergent — so that the organization can play its part in achieving the common good of the larger society. The responsibility of the manager is therefore very great: he

(11) LEON XIII, *Immortale Dei*, 1885.

needs to have a broad mind, so as to go beyond the objectives and the challenging problems of his own business and to reach the level of the common good of that larger society which the particular business must serve.

At the level of the business concern, we may consider this as

..l'unité du monde économique moderne, une institution complexe qui groupe une foule d'intéressés. Quel lien unit ces individus, inconnus les uns des autres et pourtant désormais étroitement solidaires ? C'est un besoin commun, la commune nécessité d'assurer leur subsistance matérielle.¹²

Here, the presence of an authority — concentrated in one person or delegated to many — meets the very definite demands of *efficiency*. It is true that the concern must, in its own particular way, serve the common good of society as a whole. But within the business concern itself, immediate objectives and specific motivations may stand in the way of the ideal "common good" which, theoretically at least, must be aimed at by all the agents of a given concern.

If the head of the business — owner or manager — aims at producing goods which are adulterated, imperfect, and harmful to society; if he voluntarily and unnecessarily curtails the production of goods which are badly needed, it is clear that the business concern does not perform its duty toward society. In other words, it appears to be wrong or incomplete to state that, by the very fact that it has achieved its immediately economic goals — prosperity, stability —, the concern has done its complete share as far as the larger society is concerned.

c) AUTHORITY AND PROPERTY

The relationship between authority and the property rights in the business concern is a touchy one to discuss. Both rights, doubtless, have to be maintained and treated with respect, although in some instances a subordination has to be devised whereby the exercise of one right, with regard to the common good previously discussed, will be considered more or less relative than that of the other right. Léon Bekaert, an employer who is also president of the Belgian Federation of

(12) J.-T. DELOS, o.p., « Bien Commun », *Dictionnaire de Sociologie*, ed. by G. Jacquenet, t. 3. Paris: Babin-Bouclier, 1936.

Christian Employers, writes about the above relationship in the following terms:

Le monde des affaires... s'est accoutumé à considérer le droit de propriété comme le seul fondement de l'autorité dans l'entreprise; et cette autorité, il l'estimait absolue comme le droit dont elle procède. Il est logique dès lors que si le capital seul fonde l'autorité, cette autorité va tout subordonner à la rentabilité de l'affaire...

Nous...réprouvons cette conception. Et tout en admettant que la propriété peut donner des titres à l'exercice de l'autorité et que celui qui risque sa fortune a le droit de contrôler comment l'affaire est administrée, nous reconnaissons dans l'autorité un moyen ordonné à une fin... C'est donc la fonction du chef d'entreprise, et non son droit de propriété, qui légitime son autorité...

Si l'autorité du chef d'entreprise... doit pouvoir s'exercer dans des conditions qui la rendent efficace, on conviendra qu'elle ne doit être ni arbitraire, ni absolue, et qu'elle n'est pas incompatible avec l'organisation d'un régime dans lequel sont respectées les prérogatives d'hommes libres et leur aspiration naturelle à prendre des initiatives et à partager en quelque manière la responsabilité des tâches auxquelles ils collaborent...

Ce droit (de propriété), n'étant pas absolu, a des limites et comporte des obligations, du fait qu'il s'actualise... dans une société complexe, où d'autres droits existent et peuvent exiger un égal respect...¹³

The above quotation adequately summarizes our opinion on the subject. The property rights, doubtless, are natural rights; but they are not absolute or limitless. They are not exercised in a desert, but in a complex society where other rights exist, which may command an equal or a greater regard. Thus, capital *alone* does not constitute the whole foundation of authority; it is a means toward an end, ultimately the common good of the entire society, and, immediately, the well-being

(13) LÉON BEKAERT, « La mission des patrons catholiques », *Bulletin Social des Industriels*, Bruxelles: Association des patrons et ingénieurs catholiques de Belgique, mai 1943, *passim*.

of the business concern itself regarded as a community where workers at all levels and in all capacities have to be treated justly. Again, the property of the means of production does not imply, *ipso facto*, the obligation for the agents of production to obey: higher considerations, as described above, impose such an obligation, together with the natural or acquired ability of the chief to command obedience.

If, on the one hand, the business concern is seen as an organic complex anterior to its members at the bench and somewhat independent from them, living its own autonomous life, authority will unhesitatingly be granted to the owners — and, through these, to the managers —, and the wage-earners and the salaried employees will have nothing to say about the way the business should be run, satisfied as they must be with their instrumental function: such is the case in firms with the pure wage system, where the workers do not participate in any way in the running of the business.

If, on the other hand, the business concern is regarded as the grouping of a hierarchy of human persons, both intelligent and free, *alone* autonomous, the exercise of authority shall imply, under one form or another, the consent of these persons: such is the case in firms where the workers in some way share in the running of the business.

The emergence and gradual dominance of a relatively new pattern of industrial and commercial processes, usually referred to as “Big Business” or “The Corporation”, have created new and intricate problems of relationship between authority and property. A new group, ‘the managers’, has emerged, whose influence in business as well as in the larger society has induced one writer to describe the event as “the managerial revolution”,¹⁴ Wilbert E. Moore has analyzed the growth of “professional management”,¹⁵ and others, like Robert A. Gordon,¹⁶ Neil W. Chamberlain,¹⁷ F. L. Allen,¹⁸ and Peter F. Drucker,¹⁹ have drawn a sharp picture of the various component parts of the big business

(14) JAMES BURNHAM, *The Managerial Revolution* (New York: The John Day Company, 1941).

(15) WILBERT E. MOORE, *Industrial Relations and the Social Order*. Revised edition. (New York: The Macmillan Company, 1951).

(16) ROBERT A. GORDON, *Business Leadership in the Large Corporation* (Washington: The Brookings Institution, 1945).

(17) NEIL W. CHAMBERLAIN, *The Union Challenge to Management Control* (New York: Harper and Brothers, 1948).

(18) FREDERICK L. ALLEN, *The Big Change* (New York: Harper and Brothers, 1952), pp. 234-258.

(19) PETER F. DRUCKER, *Concept of the Corporation* (New York: The John Day Company, 1946).

concern of today, and of the various ways and circumstances in which they come in contact — and often in conflict.

The stockholders, on the very basis of their disseminated property rights, theoretically possess an authority which has, for all practical purposes, to be delegated, through a board of directors, to a chief executive and then down the line of hierarchy. To what extent the stockholders, individually or as a group, are interested at all in their authority and are in a position to exercise it within the system, remains an open question. Allen and Gordon, in particular, write about the often mock ceremony of the annual stockholders' meeting. To what extent does the board of directors really *represent* the stockholders? And then, how efficiently does the board control the managers' actions? Does the ever-increasing presence of chief executives on corporation boards reverse the normal order of things? Is not authority more and more often exercised in big business without the practical, real basis of clear, definite property rights? The challenging problems indicated by our questions seem to demand a systematic, dispassionate study of the mechanism of the big corporation. New concepts and new realities have been developed, which obviously call for new, clear-cut definitions without ambiguous analogies. The workings of authority in the business concern have to be analysed anew, in the light of the recent developments; the foundations of authority have to be set even deeper, as the structure is heavier and more complex.

II—Some Problems of Authority in the Business Concern

Following the above discussion of the nature of authority we have deemed fundamental, and a proper introduction to the description of some problems of the business concern of today which are entailed by the very exercise of authority, we shall forthwith analyze the following requisites and problems:

- a) *The Qualities and the Role of the Chief;*
- b) *The Difficult Position of the Supervisor;*
- d) *The Presence of the Union.*

a) THE QUALITIES AND THE ROLE OF THE CHIEF

The right of the chief — be he called president, manager, etc. — to give orders is to a great extent illusory if he does not possess the

“know-how”; in other words, the chief must be able to support by his competence the authority he exercises. He must have the art and psychology of command, a clear understanding of his own role and of his subordinates, much flexibility coupled with a solid sense of duty, honesty and energy. In short, the authority-*right* does not dispense the chief from having those qualities of mind and heart without which any man is colorless and mediocre, and his performance feeble.

The chief must possess the art of *co-ordinating* the various activities of his subordinates and the various parts of the work to be done. It is, in fact, not enough to apply various activities to the same task: the chief must also *orient all efforts toward a common goal*. This is an exclusive, primordial function of the chief.

The chief must also be able to *plan* and to *foresee*. He must formulate or re-define the objectives of the firm, determine, in broad outlines, the administrative policies, plan the methods to be used, and foresee the difficulties and needs of the organization, together with adequate principles for solutions.

The chief must be a good *organizer*. It is his business to distribute the work among the various services — in a broad fashion, that is — and to solidly establish the formal structure of authority and operations.

The chief must, by all means, possess the art of *command*. He is expected to know exactly what he wants, and to explain it clearly. From him emanate the policies or orders — or the approval of them — of a usually general character, the long-term decisions, for instance on the size, speed and techniques of production. The order must be accurate, and should correspond to the mental or physical ability of the subordinates; it should reach the latter through the regular medium, without by-passing any member of the hierarchy. Each worker must be told directly and clearly about the order: he is likely to accept it more eagerly if he understands it well, and even more so if he has had his say about it, and if he judges it to be compatible with his self-interest and his conception of the objectives of the organization.

The chief must also *control*, watch the general execution of the work, inspect, check, detect the main mistakes, warn those responsible for them and suggest quick and lasting remedies. The controls must come at the right time and in the right way, and they should be followed by the proper sanctions, if needs be.

It is also part of the chief's duties to carefully *choose* his immediate collaborators, and often, where such be the case, some of the members of the board of directors.

Finally, he must make sure that the lines of *communication* are not obstructed, either between himself and the board of directors, or between himself, his subordinates at all levels and the public; he must also see to it that the *morale* of the whole organization be at a high level.

The above requirements are very demanding, and the qualities they call for will be found, not in a super-man, but in that executive who does not try, like old Henry Ford, to do everything himself, who knows how to minutely organize his own work and that of his men, and how to distribute responsibilities and to delegate the corresponding authority.

b) THE DELEGATION OF AUTHORITY

The delegation of authority by the "big" chief — or top management — does not obey a rigid, clear-out code. From the current practice in big organizations, however, it is possible to give a few illustrations and to make some remarks.

The immediate subordinates of the top executive more and more often have the opportunity to *initiate* policies on important questions, such as extension projects, fabricating new products and introducing new techniques or machinery. The power to *approve* such policies, however, still remains in the hands of the top executive himself.

It is more and more customary to see groups, instead of individuals, use the power of decision-making. Here, in general, two types of committees may be distinguished: 1) the general management committee, made up of the manager and his immediate subordinates, which deals with the important matters; and 2) the various functional committees, *v.g.* production, engineering, sales, whose decision-making power is limited to a specific field.

On the other hand, a great number of individuals may share authority in the business concern. The first type of delegation is the *vertical* one, whereby the chief executive, with the help of his staff, determines policies and gives orders which are then transmitted from one level of authority down to the other till they reach the workers at the bench, whose function it is to execute the tasks. At the starting point,

the order is rather general in character; as it is transmitted down to the worker, it is interpreted, explained, adapted, and possibly diluted. There is also the *horizontal* form of delegation: by this we mean that, in the business concern, most agents are men of more than one function and responsibility, their functions increasing at the very rate of their responsibilities. An example will suffice: at the same level of hierarchy, the safety service is not independent from the overall technical service.

Another distinction has to be made, regarding the distribution of authority, between *line* and *staff* services and functions. The former, as we know, have immediately to do with the operations and production, and are thus endowed with a corresponding authority; they constitute the backbone of the organization, and it is normally through them that orders are transmitted or received. In a plant, for instance, we may have the following typical hierarchy: the manager, who has direct authority on the department superintendents; these command lower types of supervisors, foremen; finally appear the "gang bosses", then the workers at the bench. In the line services, those day-to-day decisions having to do with the smooth running of operations are more and more frequently delegated. For instance, subordinate supervisors may be given an opportunity to make *suggestions* with regard to production, publicity, purchases and sales; approval of such suggestions, however, is more likely to remain the domain of the chief.

The *staff* services are functional. A given department, for instance, will be responsible — for the entire organization and at all levels — for all problems of law, or accounting, or engineering, or industrial relations, or personnel, and so on. This formula frees the line chiefs from certain problems foreign to the immediate technical production and for which they may not be perfectly prepared. It also entails a number of serious difficulties, as the authority of the staff personnel is seldom well-defined. This situation makes for conflict with the line people at all levels, the latter feeling that their authority is challenged every time a staff expert is allowed to do something responsible and to take some initiative, and the staff people feeling terribly frustrated — however well-paid they may be — because every step they attempt to take is blocked by often "less-educated" line officers. Much has still to be done in the sense of clearer structures and better education for all those concerned.

The chief usually delegates little of his authority to the staff experts. He may ask for advice, as he usually does, but the decisions are usually his own, particularly in the fields of finance, law and industrial relations.

A little more initiative in the field of public relations is ordinarily granted to the staff. The latter has primarily a function of counseling, of coordination and control; its role is to facilitate the work of the hierarchy. Exceptionally, a staff expert may be called to administer services, thus directly participating in the management process: for instance, a personnel director may have authority over the employees of a cafeteria. In other cases, and in the absence of clear-cut structures or of a competent line authority, members of the staff may be in a position to give orders to line men.

The preceding statements indicate the need for a re-thinking of the role and place of the staff expert in the business organization. It may have been a wrong policy in the past to have often made him a somehow remote individual, concentrating upon his own self or specialty, and, it was thought, useful for consultation but rather helpless in the field of "action".

c) THE DIFFICULT POSITION OF THE SUPERVISOR

Men like Fritz Roethlisberger²⁰ and Donald Wray²¹ have expertly described the troubles of the foreman, "man in the middle" or "marginal man". Our own experience in industry calls for a similar statement. And the emphasis of the American Management Association on the foremen "part of management", coupled with the attempt by many foremen to join labor unions, indicate a crucial problem of status. In the eyes of the workers, the supervisor — including the foreman — is "the company"; he is, however, a wage-earner like his subordinates. The scope of his authority is rather limited: a small group of men, a small sector of production. His responsibilities, on the contrary, may be much greater than his real authority. He has to possess a certain amount of technical knowledge, plus leadership. His problems may easily be doubled when he has to deal with the shop steward and put into practice the union policies of the company. He feels that, bit by bit, he is stripped of his authority; that he is not half the man he used to be some twenty years ago; that he is by no means supported by his superiors. This is when he thinks either of quitting, or of joining a union. Top management must be quick to recognize its mistakes in its

(20) From "The Foreman: Master and Victim of Double Talk", *Harvard Business Review*, Vol. 23, Spring 1945, pp. 285-294.

(21) From "Marginal Men of Industry: The Foremen", *American Journal of Sociology*, Vol. 54, January, 1949, pp. 298-301.

dealings with the foreman, and to make clear its support of their actions, while it trains them on their role in a more complex organization.

d) THE PRESENCE OF THE UNION

In any organization made up of human beings, we are bound to discover problems of authority and freedom, conflicts of goals and ambitions. Even more so when we are dealing with a unionized plant or firm. It is fair to state that the presence of the union helps bring such conflicts in the open, which, in our mind, is a good thing. Under the system of collective bargaining, grievances and dissatisfactions have been analyzed as close as possible to their sources, and often cut down to size without further disruption. In another respect, the workers have had their say about more and more questions regarding their working conditions. This accession of the workers to new responsibilities is well in the line of their integration, as free and intelligent beings, into the business organization, and then into the larger society.

Such a progression, however, does not occur without shocks, and is often seen by the employers as a threat to their managerial prerogatives. Frightened or scandalized by the apparent voracity of the union, management tries to erect barricades and to draw limits "of principle". A typical attempt of this kind was made in the United States in 1945 at the labor-management conference convoked by President Truman. The management representatives submitted to labor three lists: the first contained some thirty items which were to be considered exclusive managerial prerogatives, v.g. financing, sales, production standards, machinery, discipline, selection, promotion, transfer; the second was also made up of items on which management alone should decide, but this time the grievance procedure could be used; the third list enumerated such matters as wages, hours and working conditions, which according to management, constituted the scope of collective bargaining.

This effort toward delimitation proved fruitless, for the representatives of labor were quick to answer as follows: The experience acquired during many years seems to indicate that, as mutual understanding increases, what is today the responsibility of one of the parties may well become to-morrow the joint responsibility of both. In other words, collective bargaining was seen as a new mode of government for the business concern, whose rules may vary with the years to correspond to the socio-economic evolution, or, more simply so, to the agreement

of both parties. To think about collective bargaining solely in terms of restrictions and limitations of the rights of the other party may be understandable, in view of the present "climate" of industrial relations, but it certainly does not correspond to the very spirit of collective bargaining.

The union has a good point: why should they not have democracy in industry, when they have it in politics? This is the land of the free! In any organization made up of free men, all those on which a decision or a policy will have an impact should have a say in initiating it. Otherwise, as is quickly pointed out, the policy may not be too enthusiastically put to practice. . .

Management does not like the whole idea, although some hard facts have made it more flexible. Authority, say the managers, should not be divided. If the union is allowed to participate in this or that way in the management of the business, then we are betraying the shareholders and threatening the very life of the organization.

The union answers that its participation to some form of management must be a slow and intelligent process, not intended to kill the business concern, but, on the contrary, to inject new blood into it. It also points out that it is interested primarily in the making of the policies, and not so much in the day-to-day fashion in which they are put into practice. In other words, the union stresses its understanding of the need for efficient, free, quick management, and its desire not to put a spoke in management's wheel just for the fun of it.

Management, say the union leaders, should not take the bit between their teeth. The union is ready to be patient, to work systematically, to start from the beginning in this business of "joint management". At first, as is the case in most unionized plants today, the union's participation shall be rather passive, through free or compulsory *consultation*: we find here the suggestion boxes, the meetings, discussions, committees of all kinds. These committees will be successful and make sense only to the extent that they are really useful and efficient, even though their suggestions may not be binding by any means. In another way, the workers as such may be assimilated to owners by obtaining shares in the business, and by participating, at least in a theoretical way, in the management of it.

Participation in management by the union — in a remote or in a very immediate manner — is today rather easily accepted in *social* and *mixed* — half-social, half-economic — matters: we have in mind the welfare plans, the wages, hours, and various conditions of work. In the *technical* and in the purely *economic* fields, some gains have been in recent years by the unions, but not without stubborn management resistance.

At the level of principles, now, we can say that the collective agreement is more appropriate than the individual contract in the industrial field, in view of the present organization of society. However, this does not necessarily mean that

. . . toute entreprise particulière est par sa nature une société, de manière que les rapports entre participants y soient déterminés par les règles de la justice distributive, en sorte que tous indistinctement — propriétaires ou non des moyens de production — auraient droit à leur part de la propriété ou tout au moins des bénéfices de l'entreprise. . . Le propriétaire des moyens de production. . . doit rester maître de ses décisions économiques. ²²

In other words, one cannot invoke the natural law to support his yearning for some form of participation to management, including joint management between peers. But the fact that you cannot invoke the natural law does not mean that participation to management is, *ipso facto*, against natural law. The following quotation shall make our point clear:

Quand on appelle la co-gestion un "droit naturel conforme à l'ordre voulu de Dieu", on entend par là une haute convenance naturelle à laquelle aucun principe ne permet plus de s'opposer dans l'état actuel de l'évolution. Quand on parle de droit de participation aux décisions en matière sociale et économique et dans les questions de personnel, cela ne veut pas dire que ce droit doive obtenir une ampleur égale dans ces trois domaines, ni à plus forte raison qu'il doive être illimité dans chacun de ces trois domaines. Il faut que la direction de l'entreprise puisse régler en toute liberté les

(22) POPE Pius XII, discours du 7 mai 1949, aux membres de l'Union Internationale des Associations patronales catholiques, réunis à Rome.

affaires courantes, si l'on veut que l'entreprise soit à même de fonctionner et qu'ainsi elle soit productive pour les employés également.

Dans les sociétés anonymes, par exemple, on pourrait accorder un droit de co-gestion en matières économiques en admettant des ouvriers parmi les commissaires aux comptes; ailleurs, cette co-gestion pourrait se réaliser en fournissant au personnel davantage de renseignements sur le rendement. Avant tout, il faut que le personnel ait son mot à dire quand la question se pose de fermer une entreprise, ce qui met en jeu le gagne-pain de centaines et de milliers d'ouvriers.²³

* * *

CONCLUSION

The above discussion, we hope, indicates that new avenues are opened for modes of exercising authority which be more democratic and more consistent with the dignity of *all* the human persons who constitute a given business concern.

It is urgent, therefore, that all employers, managers, workers, government men, sociologists, dispassionately spend considerable time and effort studying the problem of the proper balance between authority, liberty and efficiency in the business enterprise. Reforms may be necessary: if so, they must be patient, enlightened, and advantageous to all members of society. The solutions must be centered on Man. A healthy realism will allow one to reject from one's mind what does not exist any more in the facts, and from reality what should not be there any more.

(23) Cardinal FRINGS, cité par l'abbé Gérard Dion dans « La doctrine sociale de l'Eglise et la gestion économique des entreprises », *Relations Industrielles*, septembre 1951, p. 101.