

Les préconisations de Hyacinthe Dubreuil, vues d'aujourd'hui

Jean-Pierre Schmitt

Résumé

En relisant les ouvrages de Hyacinthe Dubreuil (1883-1971), nous avons classé sa pensée en 10 thèmes : l'équipe autonome, l'intérêt du travail, le développement de la personne, le contenu moral du travail, etc. Ce document entend montrer combien les constats de Dubreuil et surtout beaucoup de ses préconisations sont d'une totale actualité. Certaines étaient probablement en avance sur le temps de réflexion des dirigeants de l'époque. Sont-elles plus conformes aujourd'hui ? Beaucoup répondraient parfaitement aux problèmes de notre temps.

Introduction

Quelques mots sur Hyacinthe Dubreuil (1883-1971) pour les moins de vingt ans qui n'en ont pas entendu parler et pour les moins jeunes qui auraient dû en entendre parler.

« Notre devoir est de rechercher patiemment les moyens de transformer le travail au point qu'il devienne par son attrait un but de la vie, au lieu d'être seulement comme aujourd'hui un triste moyen de vivre ; de comprendre ainsi qu'il est "absurde" de séparer le bonheur de la fonction. »

Né en Normandie, Hyacinthe Dubreuil a débuté comme apprenti métallurgiste à l'âge de quatorze ans. À l'âge de quarante ans, en 1923, il fait paraître son premier ouvrage : *La République industrielle*. Il sera suivi d'une vingtaine d'autres, dont le dernier, écrit peu avant sa mort, porte le beau titre de *J'ai fini ma journée*. Il ne se contente pas de dénoncer les méfaits du salariat mais fait des recommandations, dont l'organisation en équipe autonome.

Il est nommé, en 1914, secrétaire général de l'Union des ouvriers mécaniciens de la Seine (CGT). Pendant la première guerre mondiale, il travaille avec le ministre Albert Thomas pour organiser la production des armements. Il est décoré de la Légion d'honneur. Il fut aussi délégué de la France au Bureau international du travail (BIT). Quatre ans avant sa mort, il est nommé membre correspondant de l'Académie des sciences morales et politiques.

Pour prendre la mesure de ce qu'est le taylorisme et étudier l'organisation du travail industriel, Hyacinthe Dubreuil s'est rendu aux États-Unis de 1927 à 1929, où il a travaillé dans une usine de la General Motors à Syracuse, puis chez White Co à Cleveland et enfin chez Ford à Detroit. Après sa mort, un comité à son nom, chargé de faire connaître ses idées auprès des dirigeants, a été créé par une dizaine de ses amis.

En relisant les ouvrages de Dubreuil, nous avons classé sa pensée en 10 thèmes.

- 1 – l'équipe autonome
- 2 – l'intérêt du travail
- 3 – la réponse aux aspirations des salariés
- 4 – le développement de la personne
- 5 – la liberté
- 6 – la rémunération
- 7 – l'organisation du travail
- 8 – le contenu moral du travail
- 9 – la vie sociale hors entreprise
- 10 – mélanges

Notre intention est de montrer combien les constats de Dubreuil et surtout beaucoup de ses préconisations sont d'une totale actualité. Certaines étaient probablement en avance sur la réflexion des dirigeants de l'époque. Sont-elles

plus conformes aujourd'hui ? Beaucoup répondraient parfaitement aux problèmes de notre temps. Examinons ces constats et préconisations par thème.

L'équipe autonome

Rappelons ce qu'est l'équipe autonome pour Dubreuil (1948) : « *Le travail en équipe écarte la fameuse contradiction qui nous rend ordinairement si perplexe, entre l'intérêt individuel et l'intérêt collectif. [...] Or, l'intérêt de l'organisation du travail sur la base des équipes autonomes est de pouvoir décharger le travailleur de ces soucis (de gérer une entreprise), tout en lui assurant à l'intérieur de l'entreprise une indépendance analogue à celle de l'artisan. [...] Parmi les principes que j'ai exposés en vue de la constitution et du bon fonctionnement de l'équipe autonome : embauchage par l'équipe qui provoque quelque recul par les chefs d'entreprise. »*

L'auteur a lui-même aidé à mettre en place, dans les années 70-80, des équipes autonomes dans les secteurs de la pharmacie et de l'assurance, entre autres. À cette époque, d'autres entreprises ont mis en place des équipes autonomes. Comme toutes les autres innovations organisationnelles, la survie des équipes autonomes dépend de la continuité de la direction. Bien souvent, elle ne résiste pas au départ du dirigeant qui les a mises en place.

Depuis, peu d'équipes autonomes ont vu le jour. Peut-être est-ce parce que les modalités de leur fonctionnement n'étaient pas suffisamment ambitieuses. C'est pourquoi nous proposons d'élargir l'ambition des équipes autonomes, dont les résultats seront alors beaucoup plus importants.

L'essentiel de la proposition porte sur l'introduction du contrat interne. Il s'agit de doubler le contrat de travail d'un contrat interne passé entre le dirigeant et un groupe de salariés, précisant la quantité, la qualité et le délai de réalisation d'une commande. En créant un néologisme nous parlons d'intra-traitante. L'entreprise conserve la propriété des équipements et en donne l'usage au groupe de salariés pour exécuter la commande.

Comme le suggérait Hyacinthe Dubreuil (*ibid.*) : « *Au lieu d'acheter leur temps, il faut acheter leur travail. Au lieu de les commander, il faut leur donner une commande. [...] C'est par le contrat d'entreprise qu'on réalisera enfin la synthèse entre l'intérêt individuel et l'intérêt collectif. »*

Le contrat interne est, en effet, la proposition qui permet de répondre aux différents points négatifs du salariat : redonner au salarié sa dignité en lui confiant des responsabilités et en même temps lui redonner de l'espoir. Dans le cadre du contrat interne, chaque membre de l'équipe est rémunéré en fonction de sa capacité et de sa prestation. C'est ainsi que témoigne un groupe autonome : « *Nous nous engageons collectivement à livrer ces pièces au même prix, mais dans les mêmes conditions qu'un fournisseur du dehors, étant entendu que personne ne s'occuperait plus désormais du temps que nous y passerions. »*

Le contrat

Le Comité Hyacinthe Dubreuil¹ s'est penché sur la rédaction d'un contrat pour les équipes autonomes et en a confié la réflexion à l'un de ses membres, André Romieu. Figurent ci-après les éléments résumés de sa proposition.

Le contrat d'équipe est la pierre de touche du changement de la condition salariale.

L'objectif du contrat est de remplacer le dualisme actuel (dirigeants et exécutants) pour créer dans l'entreprise une unité organique analogue à celle du régime fédéral.

Le contrat ne porte nullement atteinte à l'exercice entier de l'autorité dans l'entreprise.

Le pouvoir des travailleurs devenus maîtres de leur ouvrage, leurs droits et leurs devoirs individuels et collectifs sont clairement délimités par l'étendue de leurs responsabilités. Le domaine de l'équipe inclut, selon Dubreuil, l'organisation du travail, la détermination rationnelle des prix de façon, le partage équitable du gain réalisé en commun.

Dubreuil ajoute que le contrat d'équipe libère la véritable productivité, avec « *tous les mobiles complexes qui poussent l'homme vers la recherche du succès* ».

Enfin, le contrat n'entraîne pas le démembrement de la propriété de l'entreprise.

André Romieu conclut : le moment semble venu de tenter, selon le professeur Lasserre, dans sa note de juin 1974 « *de faire aux équipes autonomes une situation juridique plus nette et plus sûre* ».

Le fonctionnement

Dans son ouvrage sur la réforme de l'entreprise, le professeur Georges Lasserre² (1975-1) écrit : « *Les travailleurs veulent une émancipation, récupérer la plus-value, être maître du produit de leur travail et non plus vendre leur force de travail. Ils veulent aussi échapper à l'autoritarisme patronal.* » Nous y venons ci-après.

Les équipes autonomes de travail sont caractérisées par un engagement contractuel et une autonomie d'exécution. Dans ces conditions : « *Le groupe s'engage envers l'entreprise à exécuter pour elle, avec les moyens matériels qu'elle met à sa disposition, un programme de production déterminé en quantité et*

1 - Créé en 1971, après la mort de H. Dubreuil, par ses amis

2 - Professeur honoraire à l'université de Paris-1

en qualité. Le délégué ou chef du groupe recevra de l'entreprise, représentée par sa hiérarchie technique ordinaire, une tâche collective déterminée, à charge de l'exécuter pour un prix global convenu. »

L'équipe se recrute librement, le chef d'entreprise ayant un droit de veto, et élit son chef, qui est un délégué chargé des négociations avec le supérieur. Elle répartit librement son gain collectif qui s'ajoute aux salaires individuels de base, versés par l'entreprise. Les travailleurs restent juridiquement des salariés de l'entreprise, bénéficiant des lois sociales. La solidarité dans l'équipe s'épanouit sous ses deux aspects, la communauté d'objectif et la responsabilité assumée en commun, l'entraide.

Le régime juridique du travail en équipe autonome

Comme le souhaitait A. Romieu, le comité Hyacinthe Dubreuil a confié au professeur Lasserre, un de ses membres, de proposer un cadre juridique au travail en équipes autonomes. Voici un extrait de ses propositions (Lasserre, 1975-2) : « *Le Comité Hyacinthe Dubreuil, qui s'attache à faire connaître ce système (l'équipe autonome) et à approfondir ses problèmes, s'est préoccupé des questions juridiques qui pourraient se poser à l'occasion de la vie des équipes autonomes. Il serait en effet regrettable que la crainte de difficultés de ce genre puisse faire hésiter des entreprises ou des travailleurs à s'engager dans des expériences de cette forme de travail. [...] Les travailleurs restent envers lui (l'employeur) dans une situation non plus de subordination personnelle mais de dépendance économique. »*

La coexistence de deux contrats³

« Un contrat d'embauchage qui relie individuellement chacun à l'employeur et lui donne un accès à un statut, au sens à la fois sociologique et juridique. Et puis il y a l'autre contrat, le louage d'ouvrage, qui est ici essentiellement collectif, et lie l'équipe elle-même et l'employeur. » La logique « *exige que l'équipe soit totalement autonome dans son domaine, qui est l'exécution d'un travail parfaitement défini, et qui est strictement limité à cela. L'employeur, une fois l'accord conclu, doit renoncer à intervenir sur la base de l'autorité patronale. »*

Les statuts de l'équipe

« Il est préférable qu'il y ait d'une part un statut de l'équipe, élaboré d'une façon parfaitement autonome par les membres de l'équipe et réglant sa vie interne, et d'autre part un contrat entre l'équipe et l'employeur, constatant leur accord sur leurs relations. »

³ - Toutes les citations à venir dans ce chapitre sont issues de (Lasserre, 1975-1).

Les contrats

« Contrat général précisant les règles à observer dans tous les travaux qui seront assumés, successivement, et ensuite des accords particuliers et successifs, définissant chaque tranche de travaux à exécuter avec des règles et conditions particulières ; en somme des commandes. [...] Le contrat devra mentionner s'il y a un lien entre l'admission dans l'équipe et l'embauchage par l'entreprise, entre l'exclusion de l'équipe et le congédiement. »

Suggestions pour une amorce de législation

« De toute façon il ne s'agirait pas de réglementer, mais de faire aux équipes autonomes une situation juridique plus nette et plus sûre. » Et si les pouvoirs publics voulaient exercer une action positive pour aider au développement des équipes autonomes : « il est institué un organisme officiel spécialisé composé de personnes compétentes en matière d'organisation du travail en équipes autonomes... »

Résultats

Les résultats pour l'entreprise, en matière de performance, peuvent être importants. L'auteur de ces lignes a participé directement ou indirectement à la mise en place d'équipes autonomes ; voici quelques exemples de résultats qu'il a constatés.

Dans une entreprise de fabrication d'hélicoptères, des équipes opérationnelles multifonction ont été chargées de reconcevoir un produit ; il en a résulté une simplification et un gain de coût. À d'autres équipes a été confiée la réduction des coûts d'achat : ceux-ci ont été réduits de 20 % à 50 %. La direction a constaté que l'équipe autonome d'entreprise (EAE) favorise la compréhension de la finalité de l'entreprise et des enjeux liés à l'environnement. Le prix de revient et la qualité des produits ont été améliorés dans des proportions telles que l'entreprise a pu obtenir des résultats commerciaux spectaculaires.

Dans une entreprise du secteur de la pharmacie, la production en deux grands ateliers de préparation et de conditionnement a été transformée en lignes de produits regroupant les deux étapes, selon les spécialités, comprimés, poudres et granulés, ampoules, sirops et gouttes, suppositoires. Les lignes sont composées de groupes auto-organisés. Il en a résulté un gain important de productivité et une diminution significative du nombre de lots refusés.

Dans le secteur des assurances, où traditionnellement le secours était organisé par fonction (production et sinistres), on a rassemblé les agents en cellules traitant de bout en bout les dossiers des clients, offrant ainsi un service plus adapté et plus rapide et une aide technique et commerciale plus appropriée. Avant la mise en place des équipes autonome, il y avait 100 000 éléments de dossiers (ou « pièces ») en instance de traitement, 35 000 nouvelles pièces arrivant chaque semaine. Depuis la nouvelle organisation, il ne reste plus que 20 000 pièces en instance, l'objectif de l'entreprise étant de descendre jusqu'à 10 000. Un grand nombre de tâches non qualifiées ont été supprimées et l'on

a revu la classification des agents. Le turnover a diminué progressivement de 32 % à 12 %.

Tous ces résultats proviennent de l'apport de la nouvelle organisation en équipe ainsi que de la mise en œuvre de l'intelligence des salariés, ainsi libérée. Forte de l'initiative qui leur est confiée, ceux-ci trouvent des améliorations de méthode et savent faire face à l'imprévu, ce qui est particulièrement important dans nos temps d'incertitude, combattre les gaspillages, etc.

L'équipe autonome appartient à la catégorie des réformes structurelles de l'entreprise qui est conforme à la fois aux intérêts des travailleurs et à ceux des employeurs. Dans les circonstances actuelles, sa mise en place dans les entreprises devrait être encouragée.

L'intérêt du travail

L'intérêt du travail dépend de la considération de la personne par le dirigeant, en particulier dans le choix de la technologie qui, respectant les modalités mises en place en organisation, réserve une part de réflexion à la personne. Nous touchons ici au cœur même du problème, à ce que l'ouvrier attend : le droit d'être traité en homme qui participe à la vie de l'entreprise et non en salarié qui subit les décisions d'autrui. *« La question du machinisme est tout entière dans la position intellectuelle que l'homme occupe à l'égard de son travail ; si toute activité intelligente lui est interdite, alors sa situation est mauvaise. Mais est-ce inévitable et définitif ? Il n'est point de procédé qui ne puisse être dépassé : il suffirait d'associer l'ouvrier à ce dépassement. »* (Dubreuil, 1946) Pour ce faire, il faut s'appuyer sur les *« forces intérieures » de la personne afin de la faire participer au dépassement des méthodes en place et associer « la pensée aux mains »* dans l'exécution des tâches. *« Le génie de Taylor s'est arrêté au seuil des forces intérieures contenues dans l'âme ouvrière, par la puissance infinie des mobiles internes qu'on ne peut commander du dehors qu'en leur donnant la liberté. »* (Dubreuil, 1929)

Par ailleurs, il est souhaitable de veiller à une juste répartition de l'activité intellectuelle entre les différents niveaux hiérarchiques et entre l'exécution et les fonctions supports qui ont tendance à prendre une part intellectuelle importante. Certaines entreprises, dans les modalités d'organisation – structure, suppriment des fonctions supports. En effet, la subordination est vécue aussi par rapport à ceux-ci : *« L'organisation moderne de l'industrie se substitue de plus en plus à l'opérateur... en le privant des mobiles d'intérêt qui déterminent l'activité spontanée de tous ceux qui sont dans une position "d'entrepreneur". »* (Dubreuil, 1962)

Les activités de création et d'entrepreneuriat donnent une respiration salutaire à la personne et doivent être favorisées autant que possible. La proximité du client peut y participer aussi. *« Faut-il montrer encore que tous ceux qui agissent énergiquement – l'entrepreneur, le commerçant, et tant d'autres types d'activité spontanée – n'obéissent pas à des ordres mais à leur intérêt. »*

(*op. cit.*) Toutes ces réflexions, mises en place, enrichissent le métier de la personne. Or, celui-ci est un facteur essentiel souligné par Dubreuil (1963) dans la dédicace de son ouvrage, *Promotion* : « *À la mémoire de mon père, pauvre manœuvre, qui ayant été humilié pendant toute sa vie d'être sans métier, voulut m'en donner un.* »

La réponse aux aspirations des salariés

La première aspiration est de se réaliser dans son travail et de s'y épanouir. Pour permettre cet épanouissement, ce travail nécessite évidemment une part de réflexion dans sa réalisation. Puis vient l'ambition d'apprendre, de se développer. Il est alors nécessaire que le travail donne des marges de manœuvre, afin de pouvoir tester de nouvelles façons de faire. Les progrès ainsi accomplis, les compétences augmentées, donnent aussi la satisfaction de mieux maîtriser l'avenir, d'accroître son employabilité. Mais il est une aspiration essentielle, celle du sens de ce que l'on fait, son pourquoi, son utilité, sa contribution à la société. Où va-t-on ?

Or, Dubreuil (1971), dans ses constats sur les conditions de travail, est très sévère. Il parle d'ennui mortel, de manque d'espoir et d'avenir, d'humiliation et de capitulation de la personne. « *On ne comprend pas que derrière l'apparence de la pauvreté, il y a autre chose d'une importance beaucoup plus considérable pour les conséquences psychologiques qu'elle entraîne, et qui est le sentiment de l'humiliation.* » Une part importante en est due à la subordination que subit la personne, subordination issue déjà du contrat de travail lui-même, puis du comportement des managers pas toujours adéquat, en particulier lorsqu'ils contrôlent la personne au lieu de contrôler l'exécution du produit. Elle est manifeste dans le salaire : « *Le salaire est, en effet, le mode de paiement qui sous-entend essentiellement la subordination de la personne de l'ouvrier.* » (1935)

Le dirigeant, s'il incorpore dans sa vision l'objectif d'engager les personnes dans leur travail et de répondre à leurs aspirations, peut leur permettre de trouver la joie au travail et, éventuellement la contemplation de leur œuvre. « *Notre devoir est donc de rechercher patiemment les moyens de transformer le travail au point qu'il devienne par son attrait un but de la vie, au lieu d'être seulement comme aujourd'hui un triste moyen de vivre ; de comprendre ainsi qu'il est "absurde de séparer le bonheur de la fonction". [...] Ce sont là des intelligences et des compétences qui ne trouvent point l'aliment naturel de leur activité, des énergies gaspillées qui ne trouvent pas l'emploi qui leur conviendrait, et auxquelles la république industrielle devrait justement réserver... les moyens les mieux appropriés d'accéder sans cesse et sans entrave à tous les degrés successifs de la responsabilité.* » (1923) Dubreuil (1935) recommande alors de faire appel à « *trois angles pour une activité sans réserve : capacités naturelles, mobiles personnels, aptitude à poursuivre les chances qui s'offrent.* »

Le développement de la personne

Le développement de la personne et en particulier de ses capacités, à la fois pour réaliser les tâches qui lui sont confiées et pour participer à la réflexion collective, est un objectif clé. « *C'est-à-dire qu'à l'espoir d'atteindre au bon ordre de la seule production, nous pouvons ajouter celui d'offrir aux aptitudes et facultés diverses du travailleur des possibilités de développement normal et harmonieux.* » (ibid.) Cela doit être réalisé dans le cadre de l'adaptation des capacités à la situation. « *Beaucoup de ceux qui considèrent les incertitudes de l'avenir sont à peu près unanimes à penser que l'ouvrier devra pouvoir être rapidement adaptable à des occupations nouvelles.* » (1963)

L'ensemble des salariés est concerné, puisque Dubreuil (1962) parle de « l'élévation de tous » : « *Il faut penser aussi, non seulement à la sélection d'une minorité, mais à l'élévation de tous, de sorte que ce que j'appelle l'école de la responsabilité soit ouverte à tous, puisque, comme je l'ai déjà souligné, ce n'est que par ce moyen que l'homme peut accéder à la liberté.* »

La liberté

Être libre est un désir profond du salarié. Dubreuil (1923) parle de « l'amour de la liberté » : « *C'est qu'il m'a paru nécessaire de dégager à cette occasion un aspect important de la mentalité ouvrière, et d'évoquer une fois de plus l'amour de la liberté individuelle qui est sa caractéristique constante. [...] Quiconque est né et a vécu dans les couches les plus profondes de la classe ouvrière française, sait combien il est commun d'entendre affirmer qu'on aime mieux y vivre de pain et de fromage dans une situation indépendante, que dans un bien-être relatif obtenu en travaillant "chez les autres".* »

La liberté vient de l'acceptation et de l'exercice de la responsabilité, de savoir et pouvoir faire face. « *C'est par la compréhension des nécessités supérieures qui gouvernent la vie de l'atelier que se forme le sentiment de la responsabilité, c'est-à-dire de la base principale du caractère de l'homme libre.* » En revanche, elle est menacée par les technocrates qui, sous prétexte de décharger les personnes de tâches fastidieuses, empiètent sur les zones de liberté : « *La société moderne... tend à diminuer la pauvreté mais en même temps la liberté. Ces deux objectifs étant poursuivis dans ce but d'efficacité, qui est le grand mot d'ordre d'aujourd'hui.* » (1962)

La rémunération

Le salaire étant la rémunération du temps passé dans l'entreprise et, à l'origine, censé permettre au salarié de vivre, n'est pas la juste contrepartie de la valeur du produit fourni par le salarié ni du service rendu. « *Malgré l'apparence des variations dues aux systèmes de primes, le salaire, restant une quantité limitée et plus ou moins connue d'avance, ne présentera jamais cette marge d'espoir qui est le secret de l'activité de l'employeur. Il existe entre le salaire et le profit une différence de nature.* » (1935) « *Qui ose donc interdire aux ouvriers le droit de recevoir le paiement intégral de leur effort, d'un effort qui n'est pas un commerce, mais qui donne un résultat de production réel ?* » (1923)

Dubreuil suggère qu'un salarié, en tant que membre de l'entreprise devrait avoir une part du profit. De ce partage, il exclut d'ailleurs l'actionnaire qui, selon lui, n'a aucune part dans sa réalisation. Plus exactement, il lui paraît normal que le prêt du capital soit rémunéré, et même qu'un supplément soit imaginé pour inciter l'actionnaire à rester fidèle à l'entreprise, mais sans que ceci dépende du montant du profit réalisé. « *Ensuite, cette triple répartition (travail, direction, capital) étant réalisée, il doit rester une marge de bénéfice qui, dans le système actuel, reste tout entière entre les mains du patron ou du capitaliste. [...] Ce bénéfice devrait alors faire l'objet d'un nouveau partage entre les trois éléments en présence, d'après un prorata à déterminer, et donnant tout d'abord aux divers membres du personnel un supplément proportionnel aux services rendus par chacun à la production, et au capital un intérêt supplémentaire, suffisant pour l'engager à rester au service de l'entreprise.* » (1923) Mais, « *pour passer du salariat à un autre régime de rémunération, il faudrait obligatoirement examiner directement les problèmes de l'organisation du travail afin d'y prendre des responsabilités, d'y accepter des risques et de se baser sur l'exercice de ces responsabilités pour discuter la répartition des profits.* » (1935)

Enfin, Dubreuil considère « les trois bases de la vie », économique, intellectuelle et sociale, comme devant faire l'objet de l'attention de la direction en termes d'attribution.

L'organisation du travail

Des éléments en ont été traités plus haut, à propos de l'équipe autonome, de l'intérêt du travail, de la réponse aux aspirations des personnes, du développement de la personne et de la liberté. L'organisation du travail est évidemment un thème clé chez Dubreuil « *car la division du travail n'a pas seulement pour effet de limiter la diversité des gestes. Sa conséquence la plus importante est probablement d'avoir achevé l'isolement de l'individu, de l'avoir séparé de tout lien humain, de l'avoir déshabitué de la collaboration et de l'entraide.* » (ibid.) « *Jusqu'à présent, l'organisation industrielle n'a pas encore réussi à se dégager du divorce qu'elle a établi entre le corps et l'âme du travailleur.* »

(1963) Or, « *les problèmes du travail ne se sont pas modifiés essentiellement lorsque la propriété de l'entreprise est devenue collective.* » (1935)

« *Le problème à résoudre consiste donc non pas à contraindre l'individu à sortir de sa nature pour obéir à d'autres lois que les siennes, mais à découvrir le mode d'organisation par lequel les lois du groupe et celles de l'individu pourront coïncider vers un but unique.* » (1971) En effet, comme nous l'avons déjà souligné, les méthodes d'organisation ne permettant pas d'arriver à la perfection, on a tout intérêt à s'appuyer sur l'expérience des ouvriers : « *Autrement dit, on ne tarderait pas à voir s'opérer entre les ouvriers des arrangements et ajustements spontanés, dont l'organisation scientifique du travail la plus poussée ne saurait prévoir les détails.* » (1948)

Dubreuil (1962) recommande le fédéralisme pour constituer l'entreprise : « *L'organisation fédérale laisserait ainsi à chacun de ses composants sa liberté intérieure ; de sorte que, de la base au faite, toute la structure serait basée sur la liberté des citoyens, au lieu d'être maintenue par une contrainte venue d'en haut.* »

Il aborde également le rôle du chef, l'importance des rapports humains dans l'appréhension des questions techniques et les avantages du travail collectif.

Le contenu moral du travail

Le contenu moral du travail dépend en grande partie de la vision du dirigeant et en particulier de son appréciation de la personne. « *L'accession à la joie au travail dépasse, en effet, en valeur sociale tout ce qui peut être réclamé en faveur des travailleurs.* » (1946) Il s'agit, en effet, de considérer le travail comme un but et non un moyen, comme favorisant la vertu et de « faire des hommes » au-delà de fabriquer des produits. Enfin, de promouvoir la justice qui tient beaucoup à cœur aux salariés. « *Seule la justice permettra d'atteindre la plénitude de l'effort, car même chez le travailleur le plus fruste, c'est le sentiment plus ou moins clair de l'injustice qu'il subit qui paralyse sa bonne volonté.* » (1935)

La vie sociale hors entreprise

Dubreuil est très attaché à l'influence de la vie professionnelle sur la vie sociale et le développement de l'esprit civique. Il fait une remarque qui prend toute sa valeur dans la gestion des difficultés rencontrées actuellement : « *L'état d'esprit de la population de ce qu'on appelle les "banlieues rouges" mériterait donc d'être analysé attentivement. Il constitue certainement un sous-produit d'une organisation sociale qui parque une partie de la population dans un "système" de vie anormal.* » (1962)

Pour lui, l'atelier est une cellule d'éducation, comme la commune. Les compétences acquises dans l'entreprise peuvent être appliquées aux questions politiques, en particulier pour les problèmes économiques. Dans cet esprit, il propose de séparer les votes à caractère économique de ceux à caractère politique.

Dubreuil est très critique du suffrage universel, pas pour les questions politiques, mais pour les questions économiques, car les élus n'y connaissent rien et les électeurs quelconques non plus. Pour ces questions, il faut créer des institutions spécifiques, des « communautés plurielles d'intérêts », du type des syndicats, où seront élus des experts par des électeurs avertis.

Mélanges, en guise de conclusion

Dubreuil (1938) n'apprécie pas le paritarisme car il encourage l'opposition entre les classes sociales. « *On croit avoir fait beaucoup pour la paix sociale en installant une représentation régulière des forces adverses où l'on dissimule la tare interne du dualisme sous le vocable rassurant de paritaire ; il ne s'agit pas d'une association homogène.* »

De même qu'il ne reconnaît pas de droit au profit pour les actionnaires, il pense qu'ils ne doivent pas participer à la direction de l'entreprise. « *Écarter de la direction des entreprises toute représentation du capital... connue pour introduire dans la gestion des préoccupations de profit qui ont inévitablement des conséquences vicieuses. Le capital est un outil qui doit servir et non diriger. Tendre vers l'élimination aussi complète que possible de toute rémunération fixe et indépendante du rendement.* » (1938)

Enfin, réagissant à une idée du fabricant anglais Boulton, qui avait dit en 1768 que fabriquer pour 3 comtés ne vaut pas la peine et qu'il faut fabriquer pour le monde entier, Dubreuil affirme que cela provoquerait la destruction d'un état social créé lentement par les siècles. Il parle de l'utopie des échanges mondiaux et encourage la production locale : « *Nous ne nous sommes pas demandé jusqu'à quel point la circulation internationale des marchandises était nécessaire.* » (ibid.)

Cela est manifestement à contre-courant du développement de la mondialisation, mais pourrait revenir à la mode, compte tenu des manques de produits, fabriqués au loin, que la pandémie nous fait subir.

Bibliographie

Dubreuil H., *La république industrielle*,
Bibliothèque d'éducation, Paris, 1923

Dubreuil H., *Standards*, Grasset, Paris, 1929

Dubreuil H., *À chacun sa chance*, Grasset, Paris,
1935

Dubreuil H., *La fin des monstres*, Grasset, Paris,
1938

Dubreuil H., *Le travail et la civilisation*, Radar,
Genève, 1946

Dubreuil H., *L'équipe et le ballon*, Le Portulan,
Paris, 1948

Dubreuil H., *Si tu aimes la liberté*, Nouvelles
éditions latines, Paris, 1962

Dubreuil H., *Promotion, Édition de l'entreprise
moderne*, Paris, 1963

Dubreuil H., *J'ai fini ma journée*, Librairie du
compagnonnage, Paris, 1971

Lasserre G., *Réformer l'entreprise en 1975 ?*,
Cujas, Paris, 1975-1

Lasserre G., *Droit social N°2*, février 1975-2



La Fabrique de l'industrie

81 boulevard Saint-Michel – 75005 Paris

www.la-fabrique.fr

