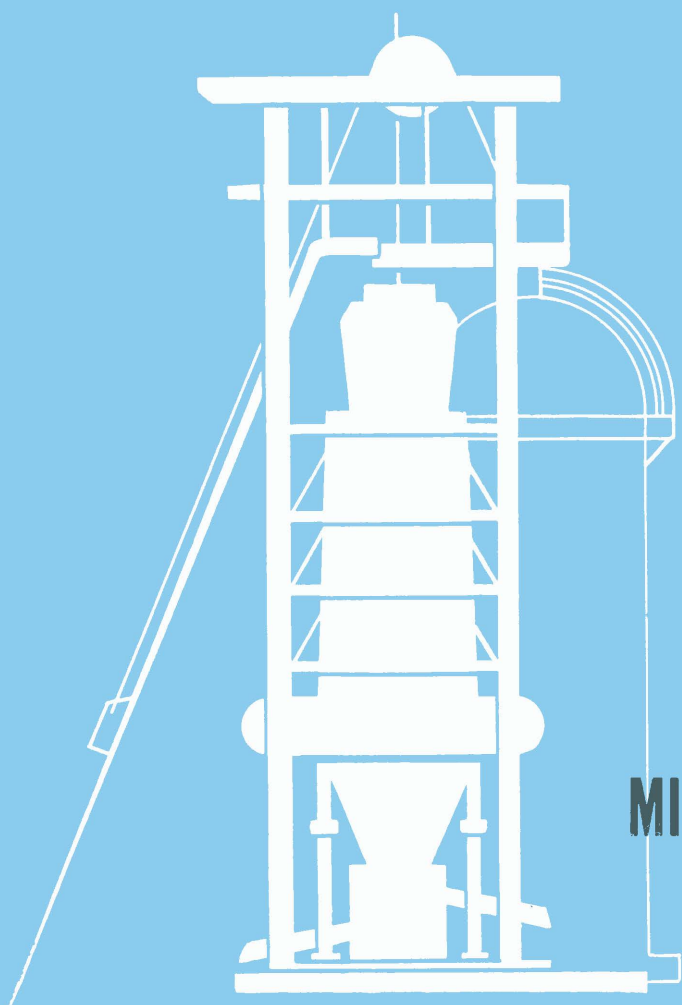


COMMUNAUTE EUROPEENNE DU CHARBON ET DE L'ACIER
HAUTE AUTORITE



STRUCTURES ET METHODES DE DIRECTION DANS LA SIDERURGIE AMERICAINE



MISSION C.E.C.A. AUX U.S.A.
(Mars - Avril 1957)

TOME I

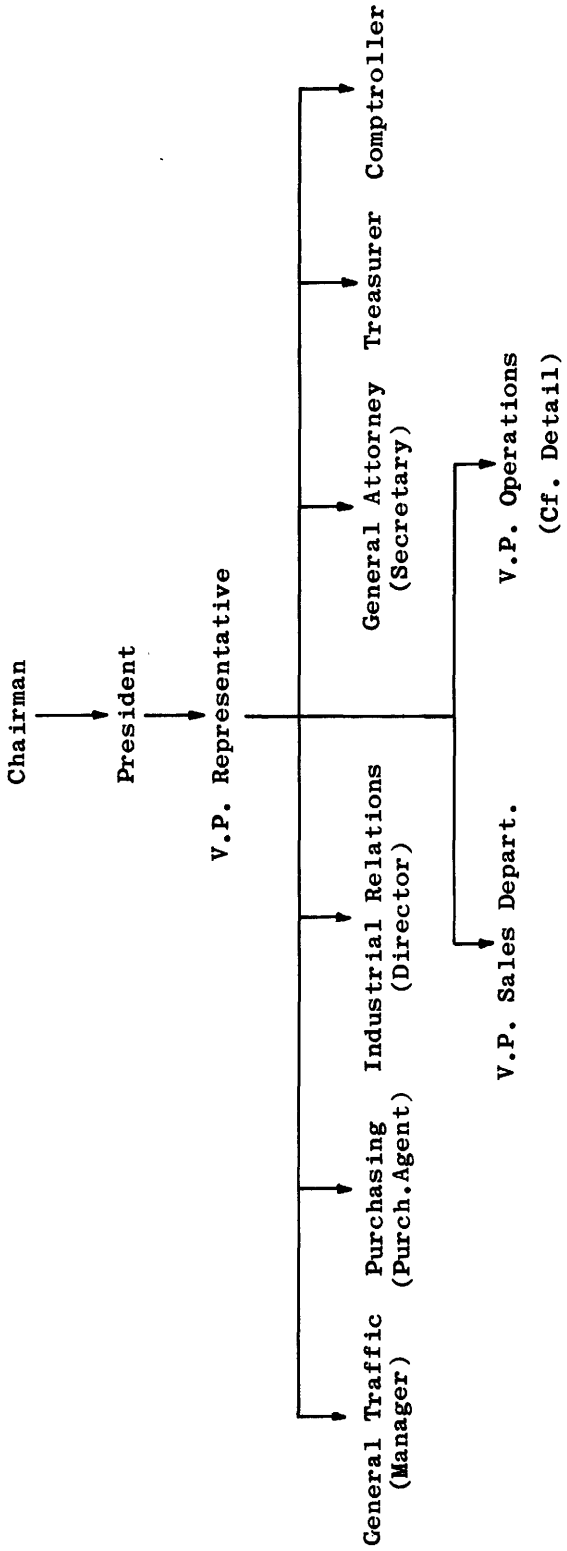


ERRATUM

- 1) page 21 alinéa VI - Au bas de la page et page 22:
rayer ce passage.
- 2) page 91 - Le tableau "Bilans 1956 comparés" doit en
réalité trouver sa place après la page 82.
- 3) page 166 - placer après cette page l'organigramme
ci-annexé.

DIRECTION GENERALE

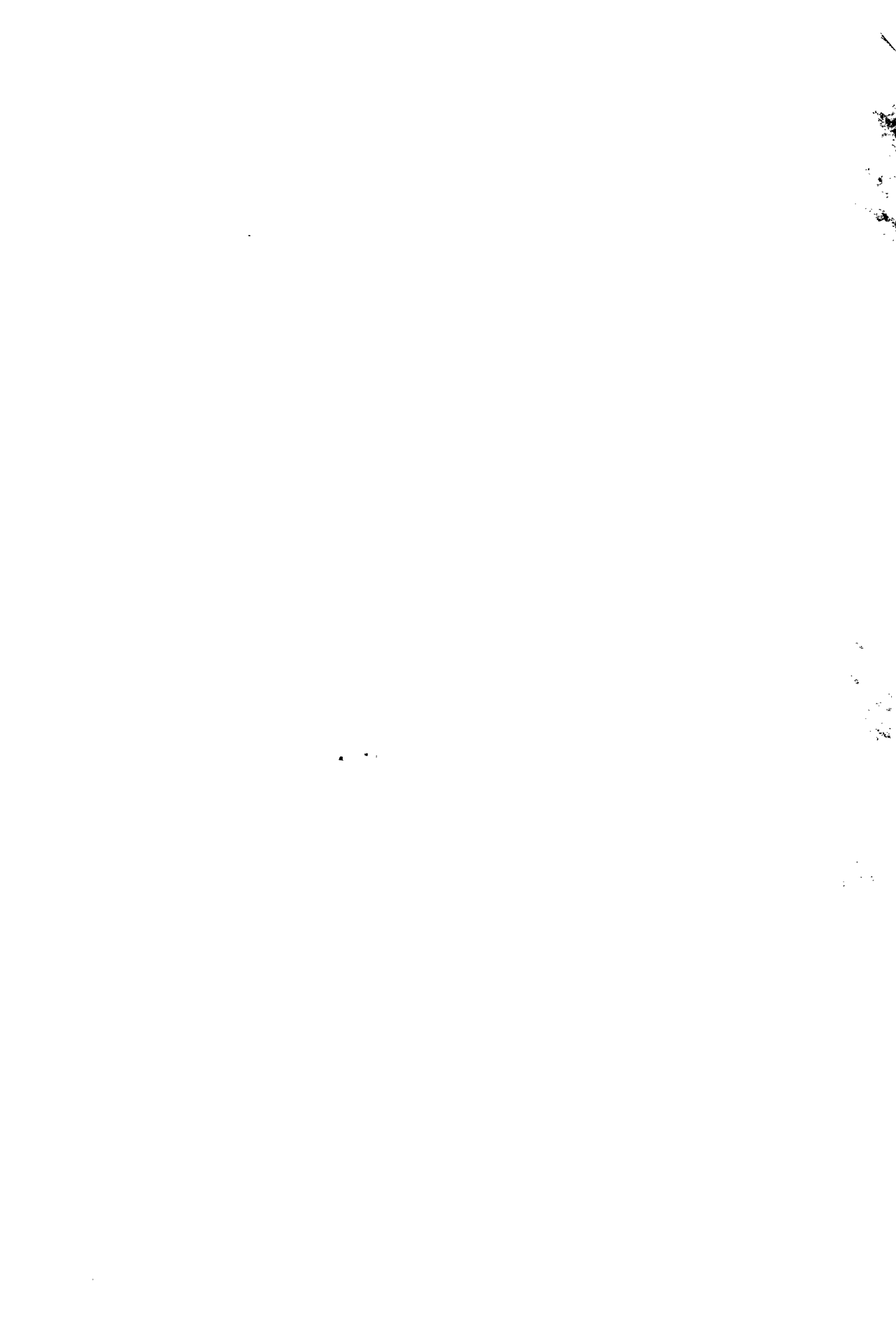
AMERICAN STEEL and WIRE DIVISION



MISSION C.E.C.A. aux U.S.A. (Mars-Avril 1957)

**STRUCTURES et METHODES de DIRECTION
dans
LA SIDERURGIE AMERICAINE**

TOME I



COMPOSITION de la MISSION

Mr. LANGLOIS	- France	- Société Lorraine-Escaut
Mr. MONTJOIE	- France	- Ingénieur des Mines
Mr. SANTMAN	- Hollande	- Koninklijke Nederlandsche Hoogovens en Staalfabrieken
Mr. SPITZER	- Allemagne	- Verein Deutscher Eisenhüttenleute
Mr. VAN de STEENE	- Belgique	- Société Hainaut- Sambre
Mr. ZONCHELLO	- Italie	- Société Finsider

TABLE des MATIERES

	Page
<u>INTRODUCTION</u>	13
La Mission - Le Rapport	
 <u>TITRE I - LE CONTEXTE PROFESSIONNEL ET NATIONAL</u>	
CHAPITRE I - LES ORGANISMES ET SOCIETES VISITES	27
- A.I.S.I. - A.M.A. - N.I.C.B. -	
- United States Steel Corporation	
- Bethlehem Steel Corporation	
- Inland Steel Company	
- Lukens Steel Company	
- Renseignements généraux et techniques	
 CHAPITRE II - LA SIDERURGIE AMERICAINE	61
- Répartition géographique	
- Structure technique (les Sociétés - les Usines)	
- Le Marché sidérurgique américain	
- La Rentabilité	
- Les Problèmes d'avenir	
 CHAPITRE III - LE CONTEXTE ECONOMIQUE ET SOCIAL	92
- Les Individus - La Collectivité	
- La Libre Entreprise - Les Moyens	
- Les Résultats (le climat économique)	
- Les Perspectives d'avenir (le climat social)	

	Page
<u>TITRE II - LE MANAGEMENT</u>	123
CHAPITRE I - CONCEPTIONS - BASES et METHODES	123
- L'Evolution - le Management - les Objectifs les Prévisions et la Programmation - la Pré- paration et l'Exécution - l'Organisation - les Fonctions - la Coordination et les Liaisons - les Contrôles - les Comités - les Adaptations et Développements - les Décisions.	
CHAPITRE II - LES STRUCTURES	159
- Remarques préliminaires	
- Directions Générales	
- Directions d'Exploitation	
- Directions d'Usine	
- Observations générales	
CHAPITRE III - LES MEMBRES DU MANAGEMENT	189
A - <u>LE STATUT</u>	190
- Le problème général - la Composition du Management - le Recrutement - la Promotion - la Formation - le Statut - les Titres - les Rémunérations - les Conditions de travail - les Retraites	
B - <u>LES ROLES</u>	201
- Les "Fonctionnels" - les "Exécutives" - le "Top Management" - le Management professionnel.	
CHAPITRE IV - LES EFFECTIFS	213
- Observations et Remarques préliminaires	
- Effectifs par catégories professionnelles	
- Effectifs par Services ¹ et Fonctions	
- Conclusions	

o o

o

	Page
<u>RESUME - OBSERVATIONS ET CONCLUSIONS GENERALES</u>	231
- Le Contexte national - Les Individus - La Collectivité - Les "Syndicats" - La Révolution Industrielle -	231
- Les Problèmes Sidérurgiques -	236
- <u>Le Management</u> :	238
- Les Conceptions, Bases & Méthodes - Les Structures - Composition et Rôle du Management - Les Effectifs.	
- <u>Les Services Administratifs et Commerciaux</u> :	247
- Les Approvisionnements - Le Service Commercial - La Comptabilité - Les Etudes Administratives - Les Relations Industrielles - Les Services Généraux -	
- <u>Les Services Techniques</u> :	253
- Le Contrôle de Qualité - Les Recherches - Les Etudes Industrielles - Les Travaux Neufs - L'Entretien - Les Services de Fabrication	
- <u>Conclusions générales.</u>	257

AVANT - PROPOS

Le présent rapport fait suite au séjour de six semaines aux U.S.A. d'une Mission composée de six représentants des pays de la Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier, chargés par la Haute Autorité d'étudier les Structures et Méthodes de direction des Entreprises dans la Sidérurgie américaine.

La complexité du sujet, la dispersion géographique des membres de la Mission depuis leur retour d'Amérique, leurs obligations respectives, les nécessités de traduction des différents rapports préliminaires qu'ils ont échangés entre eux et surtout le souci de ne pas se limiter à une simple description des solutions observées, mais de présenter un travail d'interprétation aussi complet que possible, ont sensiblement compliqué la mise au point de ce rapport et retardé sa date de publication.

La lente évolution des conditions dans lesquelles se posent en général les problèmes étudiés par la Mission permet néanmoins de considérer que la nature des observations et conclusions développées dans le rapport n'a pas dû être sensiblement affectée par le délai écoulé depuis le retour de la Mission en Europe.

o o

o

Les membres de la Mission tiennent à exprimer tous leurs remerciements à toutes les personnes et aux organismes dont l'intervention a facilité la préparation et l'exécution de leur travail, et plus particulièrement à

- la Haute Autorité de la C.E.C.A., initiateur et organisateur de la Mission.
- l'American Iron and Steel Institute et son Président, Mr. B. FAIRLESS à qui ils doivent leurs introductions dans les Sociétés visitées.
- Mr. JOHNSTONE, Chairman du "Foreign Relation Committee" de l'American Iron and Steel Institute et Vice-Président de la Bethlehem Steel Corporation, qui s'est personnellement chargé de la mise au point du programme de la Mission et a été, tout au long du séjour de ses membres aux U.S.A. leur hôte et guide le plus attentif.
- Mr. F. HARBISON, Directeur du Département de Relations Industrielles de l'Université de Princeton, qui a également pris une part prépondérante dans l'organisation de la Mission,

ainsi qu'aux quatre Sociétés qui ont bien voulu accepter de les recevoir pendant une durée suffisante pour leur permettre d'approfondir les questions faisant l'objet de leur travail :

- l'U.S. Steel Corporation,
- La Bethlehem Steel Corporation,
- L'Inland Steel Company,
- La Lukens Steel Company

dont l'accueil amical et compréhensif a tout particulièrement contribué à la réussite de leur travail.

Ils n'auront garde d'oublier tous ceux qui, au cours de leur séjour, ont eu à les recevoir, guider et informer. Ils ont été particulièrement sensibles à tout ce que les uns et les autres leur ont dit, montré et, directement ou non, fait comprendre, non moins qu'à l'amabilité avec laquelle tous ont bien voulu se prêter à leurs "interviews" même lorsqu'ils ont pu leur paraître comme de véritables "interrogatoires".

Ils tiennent, enfin, à exprimer toute leur gratitude à leurs Administrations ou Entreprises respectives pour la possibilité qu'elles leur ont donnée de contribuer, si peu que ce puisse être, aux progrès que tout le monde attend de notre Profession.

INTRODUCTION

:LA MISSION

- ORIGINE**
- PREPARATION (BUTS ET METHODES)**
- EXECUTION**

LE RAPPORT

- PLAN**
- OBSERVATIONS PARTICULIERES**

I N T R O D U C T I O N

I - LA MISSION

O R I G I N E

Il nous a paru utile, au début de ce rapport, de rappeler, dans un bref historique, les conditions dans lesquelles s'est progressivement précisé le sujet d'étude de notre mission.

A l'origine se place une étude comparative effectuée en 1954 par le Professeur HARBISON, alors Professeur de Relations Industrielles à l'Université de Chicago, sur les structures et l'organisation du Management de deux Sociétés sidérurgiques, l'une américaine, l'Inland Steel Company, l'autre allemande, la Dortmund Hörder Hüttenunion (D.H.H.U.). Cette étude ayant mis en évidence des différences importantes dans la structure des deux Sociétés, il apparut nécessaire de la compléter, d'une part en l'étendant à d'autres Sociétés européennes, et d'autre part, en approfondissant les investigations entreprises pour analyser avec détail et précision les différences susceptibles de conduire à des transpositions fructueuses.

Dans un premier stade, deux Sociétés, l'une anglaise, la Steel Company of Wales, l'autre française, Lorraine-Escaut, s'associèrent à l'étude initiale. La comparaison ainsi étendue confirma les écarts précédemment constatés: les effectifs d'encadrement (Ingénieurs et contremaîtres) rapportés au nombre d'ouvriers, se révélaient notablement plus élevés aux U.S.A. qu'en Europe; les services fonctionnels y apparaissaient par ailleurs sensiblement plus développés.

L'interprétation de ces écarts appelant des études de détail complémentaires, la Steel Company of Wales décida d'envoyer en 1955 aux U.S.A. et pour une durée de trois mois, une mission dont le programme débordait d'ailleurs assez largement le cadre, même approfondi, de l'étude initiale du Professeur Harbison, notamment dans le domaine des facteurs de productivité. Le rapport de cette mission n'ayant jamais été officiellement publié, notre connaissance de ses résultats se limite au fruit de deux entretiens rapides que les membres de notre Mission ont eus, préalablement à leur départ en Amérique, avec les représentants de la Steel Company of Wales.

Avant d'envisager une étude semblable aux U.S.A., les Sociétés Lorraine-Escaut et D.H.H.U. convinrent parallèlement de procéder entre elles à un examen aussi complet que possible des compositions et répartitions de leurs effectifs respectifs et des problèmes d'organisation y afférents. Commencé en Janvier 1956, cet examen se révéla tout particulièrement intéressant par les développements instructifs et les conclusions profitables à chacune des Sociétés intéressées qu'il laissait entrevoir, d'autant plus que le groupe Klöckner et la K.N.H.S. (Ijmuiden) avaient, par la suite, envisagé de s'y joindre.

Informée de ces contacts privés et consciente de l'intérêt que pourrait présenter sur le plan européen une étude des structures et méthodes de direction considérées comme facteurs de productivité des entreprises, la Haute Autorité décida en Juillet 1956 d'organiser sur ce sujet une mission aux U.S.A. Agréée par l'American Iron and Steel Institute en Novembre 1956, la Mission se rendit aux Etats-Unis en Mars-Avril 1957, compte tenu des délais indispensables à sa préparation.

P R E P A R A T I O N

La préparation de la Mission fit l'objet de quatre réunions tenues à Luxembourg de Septembre 1956 à Février 1957. Elle avait pour objectifs essentiels:

- 1^o - la définition des buts et du programme d'études,
- 2^o - la mise au point des méthodes de travail.

I - BUTS ET PROGRAMME

Partant des lignes générales des études antérieures, il s'agissait tout d'abord de définir aussi clairement que possible les buts et le programme de travail de la Mission.

Le but fondamental était et est toujours resté, l'étude des structures et méthodes de direction considérées comme facteurs influant de façon déterminante sur la productivité et par conséquent sur la réussite des Entreprises.

En réalité, le mot "Direction" n'a pas de synonyme en anglais. Au sens où nous l'entendons habituellement, c'est le terme "Management" qui doit lui être substitué. Ce dernier n'a, de son côté, aucun équivalent dans nos langues européennes.

Pour la commodité de notre exposé, nous avons cependant cru préférable de l'utiliser tel quel dans le texte de notre rapport pour tout ce qui concernait l'analyse du "Management" tel que conçu aux U.S.A.

Tout comme son homologue "Direction", le terme "Management" désigne indifféremment une fonction et le groupe de personnes chargées de l'exercer. Bien que cette fonction fasse l'objet de précisions et d'une analyse détaillée dans les divers Chapitres du Titre II, nous avons estimé utile d'en donner au départ une définition concise et générale. Le "Management" englobe l'ensemble des tâches de coordination, de direction et de contrôle de l'activité et des efforts d'un groupe d'individus, au sein d'une organisation industrielle, en vue de l'obtention d'un objectif commun. Il implique plus précisément:

- la formulation des objectifs recherchés,
- la mise sur pied d'une organisation au sein de laquelle se coordonnent les activités de chacun,
- la mise à la disposition de cette organisation des ressources humaines et matérielles nécessaires à la poursuite des objectifs, ainsi que la création de conditions favorables à la participation du personnel à la poursuite de l'objectif,
- la formulation d'instructions traduisant, pour chaque échelon et chaque cellule élémentaire de l'organisation, l'étendue de son autorité et la nature de ses responsabilités,
- le contrôle des résultats obtenus.

Le groupe de personnes qui, depuis le Président jusqu'au contremaître, concourent à l'exécution de la fonction ainsi définie, constitue, au sens large du terme, le "Management". Le succès plus ou moins grand avec lequel est exercée cette fonction, est un facteur déterminant de réussite ou d'échec de l'Entreprise. En d'autres termes, la qualité du Management apparaît comme un facteur de production et de productivité au même titre que la main-d'oeuvre, l'équipement ou les matières premières, mais un facteur beaucoup plus intangible et par conséquent plus difficile à caractériser et à mesurer.

L'étude pratique des principes et des méthodes de "Management" des Entreprises Sidérurgiques américaines exigeait une formulation aussi précise que possible des questions sur lesquelles la Mission porterait plus particulièrement son attention, en tant que moyens de mesure et éléments d'appréciation des solutions adoptées aux U.S.A.

Nous nous sommes mis dans ces conditions d'accord pour étudier:

- 1° l'importance et la composition hiérarchique et professionnelle des effectifs constituant le Management, tant en valeur absolue que par rapport aux effectifs globaux ou aux productions réalisées.
- 2° la répartition fonctionnelle de ces mêmes effectifs entre les divers services et échelons hiérarchiques, c'est-à-dire, en fait, les structures de l'Entreprise.
- 3° les méthodes de travail des principaux services ou groupements constitués.
- 4° les moyens de communication utilisés entre services.
- 5° la coordination entre ces mêmes services, groupements ou échelons qui pose essentiellement un double problème:
 - a) celui du taux de décentralisation des Entreprises étudiées et des règles de délégation entre les divers échelons du Management.
 - b) celui des relations entre les services d'exécution et les services fonctionnels, vu notamment l'importance de ces derniers dans les entreprises américaines, mise en évidence par les études préliminaires.

Ces deux problèmes ne constituent d'ailleurs que deux aspects de celui plus général que pose la répartition des attributions entre services et échelons. Il y avait donc lieu d'analyser les principes gouvernant ces répartitions, en tenant compte des motifs particuliers ayant pu, dans chaque cas, justifier telle ou telle solution.

- 6° les moyens utilisés pour créer ou accroître l'esprit de participation du personnel à la poursuite des objectifs de l'entreprise.
- 7° comment et par qui tous ces problèmes de structure, de méthodes et de liaisons étaient étudiés et la part que pouvaient y prendre les différents échelons de la hiérarchie.

En vue de l'interprétation des données obtenues, il était en outre essentiel de tenir compte, dans chaque cas particulier, des divers facteurs contingents ayant pu influencer sur les formes d'organisation observées, à savoir notamment:

- 1° Le facteur "personnel" des dirigeants. Diriger une Entreprise comporte en effet une grande part d'action personnelle; toute Entreprise a, par voie de conséquence, une personnalité particulière, fonction de celle de ses dirigeants.

Les méthodes et structures adoptées peuvent ainsi varier sensiblement d'une Entreprise à l'autre et, pour chacune, d'une période à l'autre en fonction des personnes qui les dirigent et du climat qui règne entre elles.
- 2° Les facteurs d'ordre national et professionnel. Il importait, en effet, de savoir dans quelle mesure et sous quelle forme pouvaient être dégagées des conceptions de "Management" spécifiquement américaines et communes à toutes les Entreprises et, le cas échéant, s'il en était de particulières à la profession sidérurgique.
- 3° Un certain nombre de facteurs d'ordre essentiellement technologique:
 - a) l'importance relative de l'Entreprise au sein de la profession, le nombre et la dispersion de ses établissements;
 - b) la plus ou moins grande diversité des fabrications, la part de l'Entreprise sur le marché et les caractéristiques de ce dernier;
 - c) les ressources en matières premières et les facilités de recrutement du personnel.

4° L'influence du passé de l'Entreprise sur ses structures actuelles.

Tel était le programme, sans doute vaste et ambitieux, que s'était fixé notre Mission: analyser en détail les structures et méthodes de direction observées et développer une interprétation aussi complète que possible dégageant ce qui pouvait être considéré comme indépendant du contexte américain et pouvait par conséquent offrir des possibilités utiles de transposition.

II - METHODES DE TRAVAIL

Compte tenu des affinités linguistiques des différents membres et dans le but d'étendre notre champ d'action, décision fut prise de scinder la Mission en deux groupes de travail, MM. LANGLOIS, MONTJOIE et ZONCHELLO constituant le premier, MM. SANTMAN, SPITZER et VAN de STEENE le second.

La complexité du sujet étudié exigeait que chaque groupe puisse séjourner un temps suffisamment long dans chaque Entreprise visitée pour pouvoir en analyser en détail la structure, en percevoir le climat et comprendre les raisons des solutions adoptées.

Chaque groupe put effectivement séjourner trois semaines dans une Société et une semaine dans l'autre: Bethlehem Steel et Inland Steel pour le premier groupe, U.S. Steel et Lukens Steel pour le second. Cette répartition présentait par ailleurs l'avantage de mettre chaque groupe en contact avec deux entreprises de taille et de structures sensiblement différentes.

Avec des développements différents suivant les Entreprises et le temps disponible, l'étude a été faite dans chaque Société en s'inspirant des principes précédemment indiqués et pour chacune des fonctions suivantes:

1° Dans le domaine administratif et commercial:

- Approvisionnement en matières premières,
- Achats matériel et marchandises de grande consommation,
- Service Commercial - Etudes de marchés,
- Programmation des fabrications,
- Comptabilité - Prix de revient,
- Services Financiers,
- Etudes Administratives (Administration)
- Relations Industrielles,
- Services Généraux (Transports - Domaines).

2° - Dans le domaine technique

- Contrôle de Qualité,
- Recherches métallurgiques,
- Etudes Industrielles (Industrial Engineering),
- Travaux neufs et Installations nouvelles,
- Entretien,
- Services de Fabrication.

Afin d'assurer l'homogénéité d'esprit et de méthode des deux groupes, un questionnaire commun, extrêmement détaillé et reprenant, pour chaque fonction et chaque service, l'ensemble des questions à poser, avait été préalablement établi. Sur le plan méthodologique, nous nous devons de signaler l'utilité de ce travail préparatoire dont l'élaboration permit de préciser avec fruit l'objet de notre mission, et qui fut, sur place, un guide extrêmement précieux dans la conduite de nos interviews.

E X E C U T I O N

Arrivée à New-York le 19 Mars 1957 dans la matinée.

20 Mars, Réunion d'information à l'American Management Association, (A.M.A.)

- 21 Mars, Réunion d'information au National Industrial Conference Board, (N.I.C.B.)
- 22 & 25 Mars, Réception par l'American Iron and Steel Institute et mise au point définitive du programme de la mission.
- 26 Mars au 18 Avril:
- 1^o Groupe (MM. LANGLOIS, MONTJOIE, ZONCHELLO). Séjour à la Bethlehem Steel Co., Direction Générale et Usine de Bethlehem (Pensylvanie) et (le 18.4.) Usine de Sparrows Point (Maryland).
- 2^o Groupe (MM. SANTMAN, SPITZER, VAN de STEENE). Séjour à l'U.S. Steel Co., Direction Générale à Pittsburgh, puis à l'Usine Fairless à Trenton (New Jersey).
- 19 Avril, Réunion des deux groupes à l'Université de Princeton; Conférence-discussion avec le Professeur Harbison. Confrontation préliminaire des observations recueillies au cours du premier séjour.
- 20 Avril - 27 Avril:
- 1^o Groupe: Séjour à l'Inland Steel Cy, Direction Générale et Usine d'Indiana Harbor (Indiana).
- 2^o Groupe: Séjour à Lukens Steel Cy, Direction Générale et Usine à Coatesville.
- 28 Avril - 30 Avril: Regroupement à New-York - Réception d'adieu à l'American Iron and Steel Institute (A.I.S.I.)
- 1^o Mai, Départ de New-York

II - LE RAPPORT

Pour plus de clarté, nous avons distingué:

- le rapport proprement dit,
- les annexes.

LE RAPPORT PROPREMENT DIT

Il comporte deux Titres et un Chapitre de résumé et de conclusions.

I - TITRE I

Ce Titre traite en détail des divers aspects du contexte professionnel et national dans lequel se trouve placée la Sidérurgie américaine. Il est lui-même divisé en trois Chapitres:

- a) Dans le premier, nous avons regroupé, pour chacune des Sociétés visitées, les données les plus importantes et les plus caractéristiques des problèmes posés par leur taille et leur structure.
- b) Dans le second, nous nous sommes efforcés de situer ces Entreprises dans leur milieu professionnel, en analysant les caractéristiques d'ensemble de la Sidérurgie américaine et notamment ses conditions générales d'activité.
- c) Dans le troisième enfin, et malgré tout ce qui avait déjà pu être dit ou écrit par ailleurs, nous avons présenté un certain nombre de considérations générales sur le contexte économique et social aux U.S.A. et sur les caractéristiques dominantes de la Société américaine.

En bref, tout au long de ce premier Titre, nous avons essayé de dégager tout ce qui pouvait être de nature à influencer sur les solutions adoptées en matière de "Management".

Cette analyse était selon nous, indispensable pour permettre dans l'étude interprétative présentée dans la suite du rapport de distinguer, d'une part tout ce qui, dans les solutions observées, dépendait plus ou moins directement de données propres aux U.S.A. et, d'autre part, tout ce qui pouvait être au contraire considéré comme relativement indépendant du contexte et, par conséquent, éventuellement transposable.

II - TITRE II

Exclusivement consacré au "Management" tel que conçu et pratiqué dans la Sidérurgie américaine, ce Titre constitue la partie fondamentale du rapport. En cela, il doit intéresser plus spécialement les Directeurs d'Entreprises et d'Usines grâce aux informations qu'il pourra leur donner sur les façons de faire et de penser de leurs homologues américains dans l'exercice de leurs fonctions.

En quatre Chapitres, nous y avons successivement analysé:

- les conceptions, méthodes et structures du Management considéré comme une fonction bien déterminée (Chapitre I et II).
- les rôles, statuts et effectifs des membres du Management en tant que groupe d'hommes nettement défini (Chapitre III et IV).

Dans chacun de ces Chapitres, nous nous sommes efforcés de présenter aussi objectivement que possible les résultats du travail d'analyse et d'interprétation auquel nous nous sommes livrés depuis notre retour, sur la base des études faites, pendant notre séjour, sur chacune des principales fonctions.

III - RESUME - OBSERVATIONS ET CONCLUSIONS GENERALES

Conscients de la longueur du rapport ainsi présenté et de la difficulté que certains pourraient éprouver à le lire en entier, nous avons, dans un Chapitre spécial, résumé l'essentiel de nos conclusions et observations.

Dans le même but et dans le même esprit, mais en nous limitant cependant à ce qui peut relever d'une Direction d'Entreprise ou d'Usine, nous l'avons complété par les remarques les plus essentielles qui nous ont paru pouvoir être faites sur chacun des principaux Services étudiés dans les annexes.

LES ANNEXES

Elles sont au nombre de trois.

1^o - Dans la première, nous avons cru bon de rappeler quelques-uns des problèmes les plus importants et les plus constants que pose aujourd'hui et partout la Direction d'une Entreprise ou d'une Usine, même petite.

Il nous a semblé en effet qu'à défaut d'un tel rappel, nous aurions manqué d'éléments de référence et de critères d'appréciation ou de comparaison pour juger valablement tout ce qui nous avait été montré ou dit.

De ce fait au contraire, l'analyse critique que nous avons développée dans le rapport et plus particulièrement dans son Titre II, s'est trouvée sensiblement réduite et simplifiée.

Pour plus de commodité encore, cette Annexe I et le Chapitre I du Titre II consacré aux Conceptions et Méthodes de Management américaines ont été rédigés dans le même ordre et avec la même présentation. La comparaison des principes généraux avec les réalisations observées doit en être ainsi facilitée d'autant.

2^o - Les deux autres annexes sont respectivement consacrées à l'analyse détaillée des principaux Services ou Départements: Administratifs et Commerciaux d'une part, Techniques d'autre part.

Pour chacun d'eux, nous nous sommes efforcés de mentionner tout ce qui n'a paru être de nature à éclairer:

- les Directeurs d'Entreprises et d'Usines sur la conception même des fonctions correspondantes et sur les problèmes pouvant leur incomber,

- chacun des Spécialistes intéressés sur les méthodes adoptées et les moyens utilisés.

OBSERVATIONS PARTICULIERES

I - A l'égard des conceptions et réalisations américaines, il faut toujours se garder d'une admiration excessive comme aussi des critiques trop sévères.

Il faut encore et tout autant éviter de poser en principe que tout aux U.S.A. étant par nature différent de ce qui peut être en nos pays, toute comparaison est par avance inutile et toute transposition pratiquement impossible.

Bien évidemment, les conditions matérielles, économiques, psychologiques et sociales, sont aux U.S.A. souvent très éloignées des nôtres qui sont d'ailleurs loin d'être uniformes. Il n'en est pas moins de nombreux problèmes communs.

L'aspiration de toutes les populations vers une élévation sinon sensible mais moins constante de leur niveau de vie, compte probablement parmi les plus essentielles. Cette aspiration est si profonde et si générale, et les progrès techniques sont eux-mêmes si rapides, qu'en quelques années à peine, ce qui n'était encore qu'un luxe accessible à quelques-uns apparaît comme un besoin légitime et incompressible de tous.

Il serait d'autant plus vain, sinon dangereux de s'opposer à cette évolution, de surcroît, elle n'est en aucun cas raisonnée en fonction de tout ce qui la limite et la conditionne.

Elle implique inévitablement de nouvelles conceptions quant au rôle que doivent jouer les Entreprises dans les économies nationales et, par voie de conséquence, quant à la façon dont elles doivent être gérées dans un souci constant d'intérêt collectif.

Certes, nous avons dans nos pays d'Europe des difficultés que ne connaissons pas et ne connaîtront peut-être jamais les Américains. Il nous appartient de nous efforcer de les surmonter comme ils ont eux-mêmes surmonté les leurs. Si nous ne pouvons pas prétendre à leurs résultats, au moins pouvons-nous les imiter dans leurs méthodes et moyens en considérant moins ce qu'ils ont obtenu que ce qu'ils ont fait pour l'obtenir.

II - Dans le domaine qui nous préoccupait, nous nous sommes efforcés de décrire, analyser, faire comprendre plutôt que de juger nous-mêmes. Nous avons prudemment laissé ce soin à ceux qui auront à nous lire, encore que nous ayons cru pouvoir faire sur certains points particulièrement marquants.

A la vérité, et nous nous en doutions un peu au départ, nous n'avons rien vu de vraiment inédit. Ce sont essentiellement les conceptions des rôles et tâches qui sont originales aux U.S.A. Cela explique, qu'en toutes choses, nous nous soyons attachés à dégager "l'esprit" au travers des modalités et moyens qui nous ont été montrés. Nous avons considéré que notre but n'était pas de photographier en vue d'éventuelles "copies" plus ou moins vouées d'avance à l'échec. Il était, bien plutôt de faire réfléchir et de dégager des bases, sinon des possibilités d'action en vue des adaptations utiles et possibles, dont chacun, pour son Entreprise ou son pays devait rester seul juge.

Sous cet angle, notre tâche n'a cependant pas été des plus faciles.

La qualité de l'accueil dont a bénéficié notre Mission nous a, certes, permis de recueillir des renseignements nombreux et précis concernant les structures, méthodes et procédés, comme aussi, dans une certaine mesure, la répartition numérique des effectifs occupés.

Indiscutablement, nos hôtes ont mis à notre disposition leurs meilleurs spécialistes pour nous montrer ce qu'ils pouvaient avoir de mieux comme moyens et méthodes et pour nous expliquer tous les "comment" pouvant nous être utiles pour d'éventuelles transpositions.

En contre-partie, il nous a été très difficile de :

- voir l'envers de la médaille et les insuffisances, imperfections ou inconvénients de ce qui nous était montré,
- connaître les considérations particulières, les principes directeurs et, d'une façon générale, les "pourquoi" motivant et justifiant les solutions adoptées,
- saisir et comprendre tout ce qui, dans une Entreprise, fait que les comportements individuels et collectifs sont bien tels que souhaités et que toutes les actions unitaires s'harmonisent et se coordonnent pour concourir à un même but.

De ce fait, notre information a été moins complète pour tout ce qui concerne les principes et la "philosophie" du Management américain, tel que peuvent le concevoir les Dirigeants des grandes Entreprises visitées.

Cela résulte évidemment, pour une grande part, de ce que nos entretiens avec les échelons supérieurs de la hiérarchie (Présidents ou Vice-Présidents) ont été beaucoup trop limités et trop brefs pour nous permettre d'aborder cette question en profondeur.

Force est cependant de remarquer que, même si cette première restriction avait pu être levée, il nous eut été néanmoins difficile de faire expliciter par nos interlocuteurs les principes qui les guident, pour cette raison essentielle qu'ils n'en sont pas toujours eux-mêmes nettement et individuellement conscients.

Comme nous le préciserons plus loin (Titre I), les Américains sont foncièrement empiriques. Cet empirisme a notamment joué dans les problèmes de Management. Les méthodes et structures d'organisation, progressivement mises au point aux Etats-Unis, ont sans doute beaucoup plus résulté d'une accumulation de solutions empiriques correctes données à chacun des problèmes particuliers rencontrés journallement, à tous les échelons de la hiérarchie, que de l'application de principes généraux dont les Américains auraient eu, au départ, le secret.

Cela n'implique naturellement pas qu'une philosophie du Management ne puisse être dégagée. Nombre d'Américains, et non des moindres, y ont consacré beaucoup de temps et d'activité. Nous en citerons quelques uns. Nous-mêmes dans notre rapport, n'avons pas eu d'autre but.

Faute pourtant d'en avoir suffisamment discuté avec les responsables, nous n'avons cependant pu qu'essayer de le faire au mieux par un travail personnel d'analyse de recoupements de réflexion et de déduction fait entièrement entre nous et, a posteriori, à partir des seules informations recueillies et en quelque sorte sur documents.

Un tel travail a été forcément long, compte tenu de l'ampleur et de la complexité du sujet. Il a été surtout inévitablement imparfait, décousu et incomplet. Sur bien des points d'ailleurs, nous avons laissé à d'autres le soin de répondre un jour aux questions que nous nous étions posées.

Certaines de nos conclusions n'en paraîtront pas moins injustifiées, sinon même critiquables. Elles auront cependant le mérite, à nos yeux tout au moins, d'avoir été génératrices de réflexions, sinon d'actions utiles, ne fut-ce que par les discussions qu'elles pourront provoquer.

III - D'aucuns, sans doute, ne manqueront pas non plus de penser, sinon de dire que, dans notre désir d'être plus complets pour mieux convaincre, nous nous sommes trop fréquemment et longuement éloignés de notre sujet.

Le fait que les limites en sont de plus en plus difficiles à préciser, si tant est qu'elles l'aient jamais été suffirait à lui seul à nous justifier. Il était

pourtant une autre raison, non moins essentielle selon nous, pour nous inciter à élargir le débat en acceptant le risque que nos développements soient considérés comme inutiles, sinon même déplacés.

L'évolution qui s'est faite aux U.S.A. depuis 20 ans a pris l'aspect d'une véritable "Révolution" économique et sociale. Le mot n'est pas de nous. Le fait a été longuement commenté et analysé par de nombreux auteurs.

Or, il est curieux de constater que, dans nos milieux industriels européens, cette Révolution, si Révolution il y a, est restée, sinon complètement inconnue dans ses aspects essentiels, au moins gravement sousestimée dans sa portée comme dans ses conséquences.

Ces dernières ont cependant toutes chances d'être considérables et d'entraîner une profonde évolution de nos conceptions économiques et sociales sinon même politiques.

Il ne nous appartenait évidemment pas d'en discuter ici. Mais ayant mesuré nous-mêmes toute l'importance de cette Révolution américaine et ayant eu la chance d'en pouvoir prendre mieux conscience du fait de notre séjour, nous avons considéré qu'il était de notre devoir d'aider à la faire mieux comprendre autour de nous comme aussi de préparer nos lecteurs à mieux accepter les obligations et restrictions qui pourront leur incomber un jour.

Nous nous sommes cru d'autant plus fondés à le faire que, par ailleurs, les Structures et Méthodes de Direction des Entreprises nous ont paru n'être pas seulement le fruit de l'imagination ou de l'habileté des hommes.

Pour une très large part, elles ont été, en quelque sorte, imposées par les impératifs mêmes de cette Révolution, tout autant que par l'augmentation de productivité qui en était à la fois la conséquence et le but.

Cela aussi devait être dit et si possible démontré. A défaut de quoi, ce que nous aurions pu dire du Management américain aurait pu risquer d'être mal compris, sinon même contesté. En cela au moins, nous avons conscience de ne pas nous être trop abusivement écartés de la mission qui nous avait été confiée.

IV - Pour mieux étayer nos jugements, comme pour mieux nous permettre de mesurer nos faiblesses respectives et d'y porter remède, nous avons dû parfois émettre ou même seulement suggérer à contrario des critiques plus ou moins explicites sur ce qui pouvait être ou être fait dans nos pays d'Europe.

Bien évidemment, ces critiques ou ces comparaisons défavorables ne sauraient prétendre être générales. Le seul fait qu'elles puissent concerner une importante minorité suffisait, selon nous, à les justifier. Il était nécessaire que nous les banalisions en quelque sorte pour nous éviter tout reproche de discriminations qu'il ne nous appartenait d'ailleurs pas de faire.

V - Nous préciserons enfin que pour ne comporter que six personnes, notre Mission n'en était pas moins très hétérogène par les nationalités, langues, professions et âges respectifs de chacun de ses membres.

Il eut été miraculeux que l'unanimité puisse se faire sur tous les jugements et points de vues exprimés. Encore qu'assez rarement, certains de ces avis et jugements ont dû être retenus, si l'on peut dire, à la majorité. Le texte du rapport ne saurait donc être considéré comme reflétant en tous points l'opinion personnelle de chacun des membres de notre Mission.

A NE MAINTENIR QUE DANS LES TRADUCTIONS

VI - A l'appui de certaines de nos observations enfin, nous avons cru bon de citer des propos ou écrits de personnalités américaines.

La plupart ont été empruntés à des textes français, encore que certains l'aient été dans des revues ou publications d'origine américaine.

Leur retraduction dans les éditions en d'autres langues de ce rapport risque fort, de ce fait, d'être imparfaite. Nous nous en excusons par avance auprès des personnalités considérées en espérant seulement que leur pensée initiale n'aura pas été trop déformée.

TITRE I

LE CONTEXTE PROFESSIONNEL ET NATIONAL

CHAPITRE I - ORGANISMES ET SOCIETES VISITES

CHAPITRE II - LA SIDERURGIE AMERICAINE

CHAPITRE III - LE CONTEXTE ECONOMIQUE ET SOCIAL

CHAPITRE I

ORGANISMES ET SOCIETES VISITES

- ORGANISMES. A.I.S.I - A.M.A. - N.I.C.B.
- UNITED STATES STEEL CORPORATION (U.S.S. CORP.)
- BETHLEHEM STEEL CORPORATION (B.S. CORP.)
- INLAND STEEL COMPANY (I.S. COMPANY)
- LUKENS STEEL COMPANY (L.S. COMPANY)

C H A P I T R E I

ORGANISMES ET SOCIETES VISITES

Avant d'étudier chacune des entreprises visitées, nous donnerons quelques brèves informations concernant les organismes par qui notre mission a été également reçue, lors des quelques jours passés à New York, pour la mise en route du programme de travail.

AMERICAN IRON AND STEEL INSTITUTE (A.I.S.I.)

Organisme professionnel national de la sidérurgie américaine, il joue essentiellement un rôle de liaison, d'information et d'étude pour tout ce qui est d'ordre général ou n'est pas du ressort proprement dit des entreprises particulières. Indépendamment des sociétés sidérurgiques elles-mêmes, un certain nombre de membres de leur personnel en sont également adhérents; au total : 2 500 membres. L'A.I.S.I. coordonne l'activité d'une cinquantaine de commissions d'étude permanentes, auxquelles participent environ 500 membres. Leurs sujets de travail recouvrent les principaux domaines techniques, commerciaux, financiers et administratifs intéressant la sidérurgie américaine. L'A.I.S.I. en assure en quelque sorte le secrétariat facilitant ainsi grandement la collaboration des membres tous plus ou moins pris par leurs fonctions usuelles dans leurs entreprises.

On notera parmi ces commissions, le "Foreign Relations Committee" présidé par Mr. Johnstone, à qui notre mission doit à la fois, pour une grande part, ses introductions dans les diverses sociétés visitées et l'accueil particulièrement sympathique qu'elle a reçu à son arrivée à New York.

L'effectif proprement dit de l'A.I.S.I. est extrêmement réduit, de l'ordre de 80 personnes, dont notamment :

10/15	spécialistes d'engineering,
8/10	techniciens,
6	spécialistes de public relations,
4	spécialistes d'industrial relations,
15	statisticiens.

Le budget global annuel est de l'ordre de 4 millions de \$, soit 3 à 4 fois ses dépenses de personnel et environ 4 cents par tonne produite par l'ensemble de la sidérurgie américaine.

AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION (A.M.A.)

Organisme privé, l'American Management Association a pour objectif essentiel la formation et le développement de l'efficacité des individus au sein d'une organisation par la recherche, la mise au point et l'enseignement des méthodes modernes de "Management". Telle est la définition que donne d'elle-même l'A.M.A. dans la préface de son rapport annuel 1955-1956 qui ajoute :

"Avec le management pour thème, et leur expérience comme manuel de travail, ses 25 000 membres participent à un programme continu d'éducation : le management, par le management, pour le management".

Fondée en 1923, pour l'étude et l'enseignement des problèmes et des méthodes de fabrication et d'études industrielles (industrial engineering), l'A.M.A. a surtout connu un développement considérable depuis la dernière guerre ainsi qu'en attestent les chiffres suivants :

Année	Personnel employé	Chiffre d'Aff. (en millions \$)	Nbre de membres inscrits
1946	27	0,3	env. 9 000
1955	200	3,5	21 000
1956	300	4,6	23 000
1957	350	6	25 000

Une telle progression résulte évidemment d'un intense effort de propagande et de "prospection de marché" de la part de l'A.M.A. Elle résulte non moins d'une prise de conscience remarquable de l'importance des problèmes de management de la part des cadres et chefs d'industrie américains.

Cette participation des cadres américains aux efforts d'une association privée d'échelle nationale consacrée au développement des qualités indispensables à l'efficacité du management nous a semblé un trait tout particulièrement digne de remarque: le Conseil d'Administration atteste par la diversité d'origine de ses membres, l'extraordinaire diffusion de cette conception parmi les diverses branches d'industrie américaines; on y trouve notamment :

- un Vice-Président de la Metropolitan Life Insurance Co.
- le Président de la Columbia-Geneva Steel Division, filiale de l'U.S. Steel,
- le Directeur de l'Ecole d'Administration des Affaires de Stanford,
- le Président de la Socony Mobil Oil Co.
- le Président de l'International Steel Co.
- le Président de la New York Telephone Co.
- le Président de la Bell and Howel Co.
- un Vice-Président de la General Electric Co.
- un Vice-Président de Macy and Co.
- un Directeur de Proctor and Gamble.

L'Association est organisée en 10 divisions, présidée chacune à temps partiel par un Président ou Vice-Président d'industrie et gérée par un professionnel détaché à temps plein pour une certaine période auprès de l'A.M.A. Ces dix divisions couvrent l'essentiel des activités industrielles : General Management, Finance, Assurance, Manufacturing, Marketing, Office Management, Packaging, Personnel, Recherche, International.

Chaque division, qui doit rendre compte de ses résultats financiers, a pour responsabilité (en collaboration dans certains cas avec d'autres divisions) l'organisation de :

- cycles de conférences destinés à un large auditoire,
- de groupes de travail et séminaires (10 à 45 personnes) réunissant pendant 3 à 6

jours un certain nombre de cadres, que leur société envoie à l'A.M.A. soit à l'occasion d'une promotion récente, soit pour complément d'information dans le cadre d'une mission ancienne.

A titre indicatif, l'A.M.A. a organisé en 1956 : 450 groupes de travail et séminaires réunissant 9 000 personnes.

- de cours (d'une durée de 3 à 4 semaines) sur les principes fondamentaux du management, destinés aux échelons supérieurs et moyens de la hiérarchie (on y a rencontré par exemple les Présidents de la General Motors, General Electric, Grand Central Railroad, etc...).

Parmi ces cours, le "Management Course for Presidents" qui rassemble chaque année pendant un mois, dans le cadre agréable de l'Université de Colgate, quelques 30 à 45 Présidents ou Vice-Présidents, prend une importance toute particulière, en raison même de la personnalité des participants.

Les divers conférenciers et Présidents de séminaires sont naturellement choisis parmi des personnalités connues et de premier plan des sociétés d'organisation, des entreprises, de l'administration et de l'enseignement.

Les résultats échappent naturellement à toute mesure objective. L'essentiel reste en tout cas que les sociétés américaines acceptent à la fois de se priver pendant plusieurs jours ou plusieurs semaines de certains de leurs cadres responsables de premier plan, en payant par surcroît les cours qui leur sont donnés par l'A.M.A. à un prix qui est loin d'être négligeable. Sans doute estiment-elles dans ces conditions qu'elles en tirent à plus ou moins long terme un profit correspondant.

Toujours à titre indicatif, nous avons relevé les chiffres suivants :

- coût de la participation à un séminaire de 3 jours :	125 \$
- participation à un cours de 4 semaines	750 \$
- participation au "Management Course for Presidents" :	3 500 \$
- cotisation annuelle de l'A.M.A.	
- par Société	350 \$
- par personne inscrite à titre individuel :	50 \$

Nul doute que l'affaire ne prospère dans ces conditions, si l'on en juge par ses résultats financiers et par les installations dont elle dispose en plein coeur de New York. Si toutes les Sociétés américaines n'y participent peut-être pas, il ne fait pas de doute néanmoins que, par le nombre de ses adhérents, par la qualité de son enseignement et par son succès même elle contribue très largement au développement et à la diffusion des méthodes modernes de direction des entreprises.

NATIONAL INDUSTRIAL CONFERENCE BOARD (N.I.C.B.)

Créée pendant la guerre 1914/18, cette Association groupe aujourd'hui 3 000 membres (Sociétés ou personnes privées). Tous appartiennent aux milieux de l'Industrie, du Commerce, de l'Enseignement et même des Syndicats.

Son activité essentielle était à l'origine la publication de statistiques économiques; elles paraissent encore maintenant sous une forme et dans des conditions de rapidité remarquables.

Le N.I.C.B. édite en outre, à l'usage de ses membres, des études variées sur des sujets occasionnels.

Il procède enfin à des recherches dans trois domaines :

- Economie,
- Pratique commerciale,
- Administration du personnel.

D'après les exemples qui nous ont été remis, ces études paraissent bien faites. Elles n'intéressent pourtant que des spécialistes.

UNITED STATES STEEL CORPORATION

I - Histoire.

Dès sa constitution en 1901, cette Entreprise put s'enorgueillir d'être la plus importante du monde, avec un capital initial de 1,1 milliard \$ plus 300 millions de \$ d'obligations, jamais encore atteint à l'époque.

Elle l'est longtemps restée. Elle a cessé de l'être aujourd'hui, spécialement depuis 20 ans. Mais elle est encore et restera sans doute toujours la plus grande Société sidérurgique privée au monde. Sa capacité de production de métal brut était, à sa formation en 1901, de 10 millions NT/an. Elle voisine aujourd'hui 40 millions NT. Ces deux chiffres traduisent l'essor considérable de cette Société, bilan de près de 60 années d'intégrations, d'agrandissements et de progrès de toute nature.

Ce n'est d'ailleurs pas là le fait du hasard ou des circonstances, mais d'une volonté concertée de la part de ses principaux fondateurs, eux-mêmes tous, hommes d'exception s'il en fut.

A leur époque, la Sidérurgie n'était rien moins que de tout repos, aux U.S.A. tout particulièrement. La concurrence commerciale et financière était sévère, pour ne pas dire brutale. Des bénéfices considérables alternaient avec des pertes non moins importantes au grand dam de tous, financiers inclus.

Quatre hommes vont alors intervenir de façon décisive dans la création de l'U.S. Steel Corporation :

CARNEGIE, un des rois de l'acier, qui avait marqué de sa personnalité le type de concurrence sévère et impitoyable d'alors, souhaitait renoncer à la lutte sans pouvoir trouver d'acquéreur, faute d'acheteur à sa taille.

D'un tempérament opposé, GARY, lui-même Chairman de plusieurs sociétés sidérurgiques, avait, bien en avance sur son temps, pris conscience de la responsabilité sociale que devait assumer toute entreprise. Il rêvait de pouvoir mettre fin aux luttes commerciales dont tout le monde souffrait en prenant la tête d'une grande entreprise qui jouerait, au contraire, un rôle de stabilisation du marché, donc de stabilisation des profits et de réduction des pertes et du chômage. Lui aussi cherchait les capitaux nécessaires à ses projets.

MORGAN, le banquier, souhaitait attacher son nom à une oeuvre grandiose, sinon à des profits à sa mesure, mais n'avait apparemment pas confiance en ses sollicités.

SCHWAB, homme lige de Carnegie, réussit en un tournemain, là où tout le monde avait échoué, à convaincre Morgan.

A sa constitution, l'United States Steel Corporation groupait dix Sociétés existantes avec toutes leurs filiales et participations, dont toutes celles du groupe Carnegie.

A la tête SCHWAB, Chairman, GARY, Executive Président et, comme Président du Comité Financier PERKINS, représentant et associé de MORGAN (lui-même Administrateur avec ROCKFELLER). Ainsi dès son départ, la Société était "marquée" par l'importance qu'on y donnait aux problèmes économiques et financiers. Elle n'a jamais cessé

de l'être. Encore aujourd'hui, l'U.S.S. a à sa tête un Executive Président et un Président financier nettement distincts et relevant l'un et l'autre du Chairman.

L'affaire fit grand bruit à l'époque: par les répercussions possibles sur le marché de l'acier, par les conditions dans lesquelles elle avait été traitée, par son importance jugée alors comme une imprudente folie (de MORGAN tout particulièrement) par les contestations qui se firent dès le début sur la valeur de son capital estimé très arbitrairement surfait, par, enfin l'atteinte qu'elle pouvait porter, selon certains, aux lois antitrusts de l'époque dont la première datait déjà de près de 20 ans. L'U.S.S. Corp. représentait alors plus de 60 % de la capacité de production totale des U.S.A.

En pleine période de mise au point et moins de deux ans après l'avoir créée, car elle fut réellement son oeuvre, SCHWAB se retirait. Elève de Carnegie, ses buts et conceptions différaient trop de ceux de Gary pour que les deux hommes puissent collaborer de façon durable. L'affaire était, par surcroît, trop grosse pour lui permettre de rester "seul patron" comme l'exigeait son tempérament. C'est au moins le prétexte qu'il invoquait dans sa lettre de démission affichée en bonne place dans la Bibliothèque de la Bethlehem Steel Corporation où nous allons retrouver sa trace.

GARY resta donc seul pour consolider, poursuivre et parachever l'oeuvre grandiose entreprise et plus encore pour lui faire jouer le rôle dont il avait rêvé. Il eut d'autant plus de mérite que des difficultés considérables ne tardèrent pas à surgir. Pendant près de 15 ans, l'U.S.S. Corporation eut à subir enquêtes et procès pour justifier son capital initial et sa légalité en matière de concurrence. Elle n'y parvint qu'en 1920, lorsque le débat fut définitivement clos à son profit, non sans avoir eu à surmonter au passage les difficultés de la guerre ainsi qu'une grève de plusieurs mois en 1919 qui fit également grand bruit.

Au départ de GARY, aux environs de 1930, la grande oeuvre était non seulement consolidée mais encore notablement agrandie et renforcée.

Ses successeurs n'eurent qu'à continuer. Ils le firent, semble-t-il, et c'est tout à leur honneur, dans le même esprit et avec les mêmes méthodes que leur illustre prédécesseur.

II - Structure Générale

Aujourd'hui l'U.S.S. Corp. groupe et contrôle effectivement plus de cent Sociétés filiales, indépendamment de ses participations minoritaires. Elle occupe près de 300 000 personnes. Son chiffre d'affaires propre, toutes compensations faites entre ses Etablissements, approche 4,5 milliards de \$.

Il est peu d'activité industrielle à laquelle elle ne participe. Pour la seule Sidérurgie, sa capacité de production dépasse celles de l'Allemagne, de la France et des Pays-Bas réunies! (en 1957)

En bref, elle est un monde à la limite semble-t-il de la mesure humaine.

Il semble d'ailleurs que les dirigeants de l'U.S.S. Corp. aient eu conscience d'avoir atteint les limites dangereuses de la concentration. Depuis plusieurs années et à l'instar de ce que d'autres avaient déjà fait, une décentralisation très nette s'est amorcée. Certaines des Sociétés filiales (American Bridge C^o par ex.) ont retrouvé leur autonomie de gestion, n'étant plus rattachées à l'U.S.S. Corp. que par des liens de personnes et d'intérêts.

Pour des raisons sinon mal définies, en tous cas pas précisées, les activités sidérurgiques ont échappé à cette règle. Bien au contraire, elles paraissent faire l'objet d'une concentration très étroite et progressivement étendue. Elles se scindent en deux groupes nettement distincts :

- d'une part, les établissements purement sidérurgiques (au sens américain du mot qui englobe les ateliers de dénaturation tels que tuberries, tréfileries, etc.),

- d'autre part, les usines sidérurgiques incorporées dans des Entreprises de transformation à qui elles fournissent le métal nécessaire.

En gros, la séparation paraît avoir été faite suivant que les Ateliers de transformation constituent l'accessoire ou le principal. La disposition géographique n'ya peut-être pas été non plus totalement étrangère.

Le premier groupe est de beaucoup le plus important quant à la capacité de production d'acier brut (27 millions NT contre 13). Sous le nom de "Central Operations", il est entièrement et exclusivement géré par l'U.S.S. Corp. sans plus aucun lien même de souvenir avec les anciennes Sociétés participantes (Illinois Steel, Carnegie Steel, etc..)

Le second groupe, au contraire, correspond à quatre "Subsidiaries" (dont deux Sociétés fondatrices de l'U.S.S. Corp.). Chacune d'elles est apparemment décentralisée en ce sens qu'elle a ses propres Board of Directors et Comité de Direction (en communauté de personnes naturellement avec l'U.S.S. Corp.)

Toutefois, elles n'apparaissent pas comme Sociétés "indépendantes" mais portent avec le nom de l'ancienne firme, le titre de "Division". En tous domaines, la gestion se fait en liaisons très étroites avec le "Central Operations" de l'U.S.S. Corp. Il n'y a pas de Services communs, mais au Central Operations chacun des organes de direction a une section spécialisée chargée des liaisons avec les "Divisions". Du point de vue financier l'U.S.S. Corp. ne présente qu'un bilan global.

III - Structure technique

1°) Par Usine - Nous nous en tiendrons naturellement aux seules activités proprement sidérurgiques. Les deux tableaux ci-contre donnent respectivement pour le "Central Operations" et les quatre "Divisions", avec le nombre d'appareils et les productions unitaires correspondantes les capacités de production de coke, fonte et acier brut au total et pour chacune des usines, elles-mêmes groupées par District. (1).

Les 9 Usines du "Central Operations" sont capables au total de 26 900 000 NT/an, soit 3 000 000 de moyenne par usine. Les 12 usines des "Divisions" (dont 2 en fonte pure) ne peuvent produire que 12 970 000, soit 1 225 000 par usine (Aciéries). La taille des Usines "Divisions" est donc nettement plus petite. Elles sont aussi sensiblement plus anciennes.

2°) Par District - La capacité globale de 39 875 000 NT. se répartit comme suit :

Pittsburgh-Youngstown	14 220	soit	30,- %	du total du District
Chicago	13 620	"	46,5 %	"
Eastern	2 790	"	10,- %	"
Cleveland Detroit	2 565	"	19,- %	"
T O T A L N.E.	33 195	soit	28,- %	du total N.E.
Southern	4 000	"	52,5 %	du total du District
Western	2 680	"	35,-	"
T O T A L	39 875	soit	29,8 %	du total U.S.A.

(1) Les usines sidérurgiques américaines sont géographiquement classées, pour le besoin de la statistique, en régions ou "districts" dont les limites seront précisées au chapitre suivant.

UNITED STEEL CORPORATION "CENTRAL OPERATIONS"

Capacité théorique de Production en o/oo N.T./an (1.1.57)

	Coke		Fonte		Acier brut	
	Nombre Fours	Capacité	Nombre Fours	Capacité	Nombre Fours	Capacité
<u>Pittsburgh - Youngstown District</u>						
Homestead	-	-	6	2 235	25 M	- 4 045
Youngstown	-	-	6	2 100	(15 M (2 B	2 160 (2 950 790 (
Braddock	-	-	7	2 750	16 M	- 2 180
Duquesne	-	-	6	1 340	(12 M (4 E	1 300 (1 520 220 (
Clairton (1 567	7 840	3	770	12 M	- 1 065
Various (1 720	2 075	(Fours à ruche)	-	-	-
TOTAL	1 567 1 720	9 915	28	9 195	(80 M (2 B (4 E	10 750 (11 760 790 (220 (
<u>Chicago District</u>						
Gary	1 162	5 900	12	4 785	55 M	- 7 200
South Chicago	-	-	11	4 195	(31 M (3 B	4 780 (5 445 500 (
Jolied	240	1 070	-	-	(3 E	165 (
TOTAL	1 402	6 970	23	8 980	(86 M (3 B (3 E	11 980 (12 645 500 (165 (
<u>Eastern District</u>						
Fairless	174	950	2	1 250	9 M	- 2 200
Vandergrift (-	-	-	-	8 M	- 300
Irvin (-	-	-	-	-	-
Johnstown (-	-	-	-	-	-
TOTAL	174	950	2	1 250	17 M	- 2 500
Total Général (3 143	(17 835	53	19 425	(183 M (5 B (7 E	25 230 (26 905 1 290 (385 (
(FR)	-	3 580 (5 Us.)	-	2 430 (8 Us.)	-	3 000 (9 Us.)
Moyenne (Usine (-	13,7 T/Jour (Four à coke seulement)	-	1000 T/Jour HF	M (138 000 T/an/Four
(-	-	-	-	B (260 000 -"-
(Four	-	-	-	-	E (55 000 -"-

UNITED STATES STEEL CORPORATION - "DIVISIONS"

Usines (Districts)	Coke		Fonte		Acier brut	
	Nombre Fours	Capacité	Nombre Fours	Capacité	Nombre Fours	Capacité
Lorain (Cl. Det.)	354	1 600	5	2 000	(12 M (3 B	1 695 (2 565 870 (
Mc Keesport (P.Y)	-	-	4	1 280	(3 M (3 B	1 325 (1 445 120 (
National Tubes	354	1 600	9	3 280	15 M 6 B	3 020 (4 010 990 (
Fairfield (S)	558	3 030	3	1 310	14 M	- 2 230
Ensley (S)	-	-	6	1 900	9 M	- 1 770
Tennessee Coal - Iron	558	3 030	9	3 210	23 M	- 4 000
Geneva .(252	1 095	3	1 320	10 M	- 2 075
Ironton (56	250	2	435	-	- -
Pittsburgh (W	-	-	-	-	5 M	- 380
Torrance (-	-	-	-	4 M	- 220
Geneva Steel	308	1 345	5	1 805	19 M	- 2 680
Donora (P.Y)	-	-	2	450	13 M	- 1 015
Cleveland (Cl. Det.)	180	835	2	750	-	-
Dulloth (Chi.)	115	585	2	490	9 M	- 975
Wonester (Ea)	-	-	-	-	4 M	- 290
American Steel and Wire	295	1 420	6	1 695	26 M	- 2 280
Total "Divisions"	1 515	7 395	29	9 990	(83 M (6 B	11 975 (12 970 990 (
Moyenne "Usine"	-	1 230 (6 Us)	-	1 110 (9 Us)	-	1 295 (10 Us)
Moyenne "Four" (12 Usines total)		13,4 T(jour)		945 T(jour)		(M 145 000 T/an (B 165 000 -"-

On voit tout de suite combien la position de l'U.S.S. Corp. peut être prépondérante dans tous les districts, à la seule exception de l'Eastern où la Bethlehem Steel Corp. représente à elle seule 65 % du District.

3°) Par produits - Tout cela n'est cependant exact qu'en apparence, parce que raisonné en production brute.

En réalité, il faudrait, pour mesurer toutes ses possibilités d'influence, étudier la position relative de l'U.S.S. pour chacune des grandes catégories de produits. Nous manquons malheureusement de données sur la répartition par produits des productions totales d'acier aux U.S.A.

A titre de pure information, nous croyons cependant utile de donner, dans les tableaux ci-contre, pour le "Central Operations" comme pour chacune des quatre Divisions la répartition par principaux profils (à chaud) des capacités de production avec ventilation par usine (1).

a) La capacité globale de l'U.S. Steel en produits finis laminés à chaud ressort ainsi, approximativement, à 28 600 000 NT/an. Soit, par rapport à la capacité de production d'acier brut (39 875 000) une mise au mille moyenne de 1 400 assez plausible mais probablement plutôt forte.

On en peut conclure que, dans l'ensemble, les moyens de laminage seraient plutôt légèrement inférieurs aux moyens de production de métal. A de rares exceptions près, d'ailleurs très limitées, on retrouve partout aux U.S.A. ce souci d'harmonie entre les capacités aux divers stades et d'exploitation rationnelle des installations.

L'"American Steel Wire" paraît cependant manquer un peu de métal. Les "National Tube" et "Tennessee Coal and Iron" sont, au contraire, légèrement excédentaires en fonte.

b) Par produits laminés à chaud, les capacités de productions s'établissent comme suit (en 1 000 NT) :

	Central Operations	Divisions	Total	%
Tôles Fortes	2 780	870	3 650	12,8
Tôles Moyennes et Mincees	7 870	2 180	10 050	35,2
Feuillards pour Tubes ...	400	800	1 200	4,2
Feuillards autres	550	250	800	2,8
Total Produits plats	11 600	4 100	15 700	55,-
Laminés Marchands	5 470	930	6 400	22,4
Fils	-	2 800	2 800	9,8
Ronds pour Tubes	-	2 250	2 250	7,8
Rails et voies	900	550	1 450	5,-
Total II	6 370	6 530	12 900	45,-
Total Général	17 970	10 630	28 600	100,-
%	63 %	37 %	100 %	

On retrouve sensiblement la proportion moyenne connue de "produits plats" (55 %).

(1) Il existe une légère discordance entre certains de ces chiffres et ceux indiqués précédemment en ce qui concerne les capacités globales des usines. Cette discordance semble résulter essentiellement d'une différence de dates de référence.

UNITED STATES STEEL CORPORATION
Capacités annuelles o/oo N.T. arrondi

I - CENTRAL OPERATIONS

	HOME-STEAD-MUN-HALL	YOUNGS-TOWN	BRAD-DOCK	DUQUES-NE	CLAIR-TON	GARY-STEEL	JOLIET-SOUTH-CHICA-GO	FAIR-LESS	VAN-DER-GRIFF	JOHNS-TOWN	IRWIN
<u>C O K E</u>											
Cokeries ordinaires	-	-	-	-	7 443	5 927	1 072	875	-	-	-
Fours à ruche	-	-	-	-	2 074	-	-	-	-	-	-
TOTAL	-	-	-	-	9 517	5 927	1 072	875	-	-	-
<u>FONTE & FERRO-MANGANESE</u>	2 133	2 004	2 603	1 263	614	4 755	4 197	1 134	-	-	-
<u>A C I E R</u>											
Four Martin basique	3 570	2 159	2 179	1 302	1 064	7 105	4 779	2 200	275	-	-
Four Martin acide	-	-	-	-	-	12	-	-	-	19	-
Bessemer	-	784	-	-	-	-	500	-	-	-	-
Electrique	-	-	-	160	-	-	191	-	-	6	-
TOTAL	3 570	2 943	2 179	1 462	1 064	7 117	5 470	2 200	275	25	-
<u>PRODUITS LAMINES A CHAUD</u>											
Tôles fortes	1 527	67	-	-	39	378	769	-	-	-	-
Tôles moyennes et minces	-	733	-	-	-	3 538	-	1 144	-	-	2 440
Feuillards pour Tubes	-	380	-	-	-	30	-	-	-	-	-
Feuillards autres	-	337	-	-	-	201	-	-	-	-	-
Laminés marchands	830	725	9	669	476	1 374	1 093	265	-	-	-
Fils	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ronds pour tubes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rails et voies	-	-	244	-	-	595	43	-	-	-	-
TOTAL	2 357	2 242	253	669	515	6 116	1 905	1 409	-	-	2 440

UNITED STATES STEEL CORPORATION

Capacités annuelles N.T.

II - DIVISIONS

	NATIONAL TUBE DIVISION	TENNESSEE COAL AND IRON DIVISION	COLUMBIA GENEVA STEEL DIVISION	AMERICAN STEEL AND WIRE DIVISION
<u>C O K E</u>	1 766 750	2 945 550	1 212 300	1 332 670
<u>F O N T E</u>	3 122 800	3 063 000	1 682 700	1 429 400
<u>A C I E R</u>				
Four Martin Basique	2 700 000	3 831 000	2 482 000	2 275 000
Four Electrique	-	-	12 000	-
Four Martin Bessemer ...	1 110 000	-	-	-
TOTAL.....	3 810 000	3 831 000	2 494 000	2 275 000
<u>PRODUITS LAMINES A CHAUD</u>				
Tôles fortes	-	488 200	367 000	-
Tôles moyennes et minces	-	1 326 000	843 600	-
Feuillards pour Tubes .	796 500	-	-	-
Feuillards autres	-	80 600	17 880	133 760
Laminés Marchands	-	379 300	405 900	133 850
Fils	-	187 800	217 110	2 373 390
Ronds pour Tubes	2 259 100	-	-	-
Rails et voies	-	486 900	74 210	-
TOTAL	3 055 600	2 948 800	1 925 700	2 641 000

c) On remarquera que la rationalisation des fabrications entre usines ne semble pas aussi poussée que l'on eut été en droit de l'attendre d'une Société déjà ancienne, possédant autant d'usines ayant connu d'énormes développements au cours des années. Exception doit être faite pourtant de la "National Tube Division" et de l'"American Steel and Wire Division" respectivement axées sur les tubes et le fil.

Au "Central Operations" sont seules spécialisées les tôleries de Gary et d'Irvin (Vandergrift) qui semblent constituer des unités à part, (pour le laminage seulement) et l'usine de Duquesne (Laminés marchands). Toutes les autres unités sont orientées sur 2, 3 et même 4 profils.

d) En sens inverse, chaque grande catégorie de produits se trouve être fabriquée par deux, souvent même trois et parfois quatre usines différentes (sauf intervalles de dimensions que nous ne connaissons naturellement pas).

La programmation des fabrications et la répartition des commandes entre usines doit, de ce fait, se révéler assez délicate.

Elle l'est d'autant plus que certaines, comme Clairton, Duquesne, Braddock, Chicago sont en net excédent de métal et doivent probablement livrer des 1/2 produits aux autres usines.

A part l'American Steel and Wire qui manque apparemment un peu de métal, les autres "Divisions" semblent, par contre, se suffire à elles-mêmes.

e) Nota : On trouvera, à titre de complément d'information, en fin de chapitre, les caractéristiques principales des appareils (fours et trains) des trois usines dépassant 4 millions T/an. (Gary, Chicago, Homestead) ainsi que de la plus récente, Fairless, qui doit un jour devenir aussi la plus importante (10 millions T/an).

IV - Comportement

a) Conçue et réalisée par de très grands hommes pour assurer le leadership de la profession, pourvue à cet effet de moyens techniques et financiers jamais encore réalisés à cette échelle, l'U.S.S. Corp. apparaît effectivement aujourd'hui comme une entreprise à la mesure des ambitions de ses fondateurs.

Certes, en valeur relative, elle n'a plus sa puissance d'antan. De 65 % de la production totale U.S. elle est progressivement descendue à 30 %, taux qu'elle paraît seulement soucieuse de maintenir et qui doit être en effet suffisant pour continuer à jouer le rôle qu'elle s'est fixé.

Cette prudence des dirigeants de l'U.S.S. Corp. a sans doute été inspirée par le double souci de ne pas trop heurter les lois antitrusts devenues plus strictes (15 ans de procès leur avaient apparemment suffi !) et aussi de rester dans la limite des possibilités de saine gestion par une même équipe.

Pour autant que nous autres Européens, un peu dépassés par de tels chiffres, puissions valablement en juger, cette limite paraît bien avoir été atteinte. Nous ne pouvons que nous incliner devant la façon magistrale dont un ensemble aussi complexe est mené.

b) Par sa puissance économique, financière, commerciale, technique et même sociale, comme aussi sans doute par la valeur d'exemple qu'elle peut comporter l'U.S.S. Corp. paraît bien en tous domaines donner le ton à la profession sidérurgique toute entière. Nous verrons plus loin combien sa rivale la plus puissante, la B.S.C., s'en inspire.

L'U.S.S. Corp. ne peut pas ne pas peser sur les cours de matières premières (charbons, minerais ou ferrailles). C'est elle qui, en fait, fixe les prix des produits sur lesquels tout le monde s'aligne plus ou moins, point sur lequel nous reviendrons au chapitre II.

Sans elle, toute l'industrie de l'équipement n'aurait pas atteint le développement que nous lui connaissons.

C'est elle qui, par ses services d'études et de recherches, montre la voie des progrès à réaliser. Depuis 1920, sa productivité a pratiquement doublé (265 000 agents pour 20 millions T/an contre 275 000 pour 40 millions/an).

Dans le domaine social, ses accords d'Entreprise inspirent tous les autres. Ses taux de salaires sont les plus élevés de la Sidérurgie américaine (ceux de la B.S.C. suivant aussitôt après). C'est elle qui, la première aux U.S.A. et déjà avant la guerre 1914/18, avait préconisé et même commencé à appliquer un système de participation aux bénéfices (apparemment abandonné depuis d'ailleurs). La moitié de son personnel serait, dit-on, actionnaire de la Société.

Avec près de 300 000 ouvriers et employés, elle pèse aussi sur le marché du travail et plus encore sur la stabilité de l'emploi.

C'est elle encore qui, en matière de Sécurité, a atteint les plus bas taux de fréquence et de gravité.

Dans le domaine financier, enfin, c'est elle dont apparemment, le capital est le plus dispersé. Déjà, en 1920, elle comptait plus de 160 000 actionnaires "connus" plus 70/75 000 ouvriers et employés possesseurs d'actions. C'est également elle qui se fait une règle de distribuer les plus hauts dividendes comme elle paye les plus hauts salaires, situation justifiée par un taux de bénéfice net (rapporté au chiffre d'affaires) supérieur à la quasi totalité de ceux des entreprises concurrentes. Ce taux était notamment de 8,2 % en 1956 et 9,5 % en 1957 contre respectivement 7,25 et 7,3 % pour la moyenne des 29 principales sociétés américaines.

Ainsi, en tous domaines, les dirigeants de l'U.S.S. Corp. ont compris que noblesse obligeait. Ils ont eu la sagesse de ne pas abuser d'une puissance dont leur Entreprise eut pu être la première victime. L'U.S.S. Corp. a bien été l'exemple et le régulateur que dans sa clairvoyante prudence le Juge GARY avait précisément voulu qu'elle soit.

BETHLEHEM STEEL CORPORATION

I - Histoire

Tout comme son puissant chef de file, la Bethlehem Steel Corporation est "marquée" par son histoire qui, à ce titre, mérite également d'être rappelée. Elle s'identifie presque intégralement à celle des deux hommes qui, ensemble, ont fait de cette Entreprise ce qu'elle est devenue, Mr. SCHWAB qui l'a fondée à la suite de son départ de l'U.S. Steel et Mr. GRACE, son successeur, qui en 1957 présidait encore à ses destinées.

Après son départ de l'U.S.S. Corp. en 1903, Mr. SCHWAB songea, bien qu'encore jeune (à peine 45 ans), à se retirer des affaires, comme l'avait fait, quelques années plus tôt, son patron et protecteur Carnegie.

Mais, en 1905, il est avisé que l'United States Ship Building Company" dont il est le principal actionnaire, est en perte de vitesse dangereuse. Il quitte l'Europe, où il séjournait, pour revenir sur place remédier à la situation. Il y restera jusqu'à sa mort, en 1935.

Son premier acte est d'absorber la Bethlehem Steel Cny, qui ne possédait alors que son usine de Bethlehem.

La Bethlehem Steel Corporation était née. Elle ne cessera pas, elle non plus, de s'agrandir.

BETHLEHEM STEEL CORPORATION

Capacités de Production en 1 000 NT/an

	Coke		Fonte		Acier	
	Nombre Fours	Capacité	Nombre HF	Capacité	Nombre Fours	Capacité
I - B.S. Company						
Sparrows-Point(x)	687	3 770	9	4 280	(28 M (3 B	5 870(350(6 220
Lackawanna	459	2 520	7	3 100	35 M	- 5 720
Bethlehem	496	2 140	7	2 700	(29 M (6 E	3 520(230(3 750
Johnstown	436	2 270	7	1 750	21 M	- 2 330
Stealton	130	770	3	1 000	12 M	- 1 500
TOTAL (((2 208	11 470	33	12 830	125 M 3 B 6 E	18 940(350(19 520 230(
Moyenne Usine	-	2 300	-	2 560	-	3 900
Moyenne Four (((14,2 T/Jour		1 065 T/Jour	M (B (E (152 000 T/an 117 000 -"- 38 500 -"-
II - B.S. Pacific Coast Co.						
Los Angeles	-	-	-	-	3 E	480
San Francisco	-	-	-	-	5 M	280
Seattle	-	-	-	-	5 M	245
TOTAL	-	-	-	-	10 M 3 E	1 005
Bethlehem Steel Corp.(Total (2 208	11 470	33	12 830	135 M 3 B 9 E	20 525

NOTA : (x) En cours d'augmentation 8 000 000 NT/an à partir de 1959/60

Comme son Maitre CARNEGIE, Mr. SCHWAB avait, dit-on, le don de choisir ses collaborateurs et d'en obtenir le meilleur d'eux-mêmes. Il distingue un jeune ingénieur de 30 ans, Mr. GRACE. Il en fait son Executive President en 1911. A sa mort, Mr. GRACE lui succédera comme Chairman. Il l'était encore au moment du passage de notre mission et ce brillant second du fondateur avait su conduire sa société dans le même esprit et avec les mêmes méthodes et la même maîtrise que son maitre.

Nous verrons un peu plus loin combien le climat au sein de la Bethlehem Steel a été marqué par la personnalité de ces deux hommes.

II - Structure Générale

1°) Au regard de l'U.S.S. Corp. la B.S. Corp. paraît d'une éclatante simplicité, au moins pour l'observateur extérieur.

Certes, elle groupe encore plus de 80 "Subsidiaries". Le bilan annuel est fait en son nom. Mais, néanmoins, on en peut "saisir" l'ensemble sans trop de mal.

2°) Du point de vue purement sidérurgique, la B.S. Corp. n'a que deux "Subsidiaries" :

- la B.S. Cny de beaucoup la plus importante,
- la B.S. Pacific Coast Corporation.

a) La première comporte elle-même trois "Operating Departments" correspondant respectivement :

- aux Constructions Navales (10 chantiers dont 7 sur la Côte Est, 2 sur le Pacifique, 1 sur le Golfe du Mexique).
- aux Mines et Carrières,
- aux Usines sidérurgiques.

Ce dernier "Department" comprend, de son côté :

- 5 usines sidérurgiques productrices de métal et deux petites usines de transformation (Williams port et Lebanon).

- une division "Construction" (ponts, buildings, etc.) comprenant elle-même 9 ateliers, dont trois sont dans les usines sidérurgiques (Bethlehem, Johnstown, Stealton) et répartis à raison de : 7 dans l'Eastern District, 1 dans le Chicago District, 1 dans le Southern District.

A cela s'ajoutent enfin :

- 7 usines de préparation (Reinforcing Bar Fabricating)
- 8 ateliers de chaudronnerie (Tank Manufacturing)
- 2 ateliers de mécanique pour pompage (Oil Well drilling and pumping Equipment).

b) La B.S. Pacific Coast Corporation comprend, de son côté :

- trois petites usines sidérurgiques,
- quatre ateliers de construction dont deux dans les usines précédentes (San Francisco et Seattle).

Nous n'en faisons état que pour mémoire, n'ayant étudié que la seule Bethlehem Steel Company.

III - Structure Technique

1°) Par District - Nous nous limitons naturellement aux seules activités "sidérurgiques" encore qu'elles englobent comme déjà dit nombre d'ateliers de transformation au sens où nous l'entendons en France (Tuberies, Tréfileries entre autres).

Le tableau joint donne au 1.1.57 la répartition par usine des capacités de production (coke, fonte, aciers). Il montre que :

BETHLEHEM STEEL COMPANY

Capacités annuelles (Net tons)

PRODUITS	TOTAL	SPARROWS Point Md	LACKAWANNA N.Y.	BETHLEHEM Pa	JOHNSTOWN Pa	STEELTON Pa
<u>C O K E</u>	11 330 000	3 764 000	2 514 000	2 136 000	2 268 000	648 000
<u>FONTE & FERRO MANGANESE</u>	12 400 000	4 116 000	3 036 000	2 708 000	1 664 000	876 000
<u>A C I E R</u>	17 066 000	5 414 000	5 000 000	3 034 000	2 280 000	1 338 000
Four Martin Basique	40 000	-	-	22 000	-	18 000
Four Martin Acide	336 000	336 000	-	-	-	-
Bessemer	158 000	-	-	158 000	-	-
Electrique						
TOTAL	17 600 000	5 750 000	5 000 000	3 214 000	2 280 000	1 356 000
<u>PRODUITS LAMINES à CHAUD</u>						
Toles fortes	1 084 000	670 000	60 000	-	348 000	6 000
Toles moyennes et minces ..	5 959 000	3 775 000	2 160 000	24 000	-	-
Feuillards pour Tubes	482 000	482 000	-	-	-	-
Feuillards autres	-	-	-	-	-	-
Laminés marchands	4 605 000	144 000	1 518 000	1 846 000	894 000	203 000
Fils	731 000	479 000	-	-	252 000	-
Ronds pour Tubes	-	-	-	-	-	-
Rails et voies	687 000	-	195 000	-	13 000	479 000
Demi-Produits pour Forge ..	292 000	-	24 000	168 000	36 000	64 000
TOTAL	13 840 000	5 550 000	3 957 000	2 038 000	1 543 000	752 000

- la capacité de production de la B.S. Cny. n'est qu'à peine moitié de celle de l'U.S.S. Elle en fait encore la deuxième Société sidérurgique du monde, avec une capacité presque égale à celle de l'Angleterre ou de l'Allemagne et une productivité de plus du double (100 000 personnes au total pour la Steel Division)!!!

- l'activité de la B.S. Cny. est presque intégralement implantée dans l'Eastern District. Même compte tenu de ce qu'une part probablement très appréciable, encore que non précisée, de la production de métal est absorbée par les propres chantiers navals ou ateliers de la Cny. Celle-ci paraît assez mal placée (par rapport à l'U.S.S. Corp. au moins) pour vendre dans les autres Districts ses excédents sidérurgiques.

Cela explique d'ailleurs les négociations en cours depuis plusieurs années pour faire entrer dans la Corporation la "Youngstown Sheet and Tube Company" située près de Chicago (capacité 6 200 000 NT), voire le projet d'installer une usine complètement neuve à proximité de Chicago (pendant de Fairless avec capacité possible future 10 millions T.)

Au total, la B.S. Cny. occupe 150 000 Agents dont 100 000 pour la seule Steel Division (construction incluse).

2°) Par Usine - Avec les mêmes réserves que précédemment pour l'U.S.S. Corp. au sujet des légères différences constatées par rapport aux chiffres précédents, le tableau joint donne la répartition des capacités et programmes de laminage.

a) Comme pour l'U.S.S. Corp. on note une harmonisation très satisfaisante des moyens de production, avec sur la base des "capacités", des mises au mille moyennes de :

- coke/fonte 915 kg.
- fonte/acier 705 kg (un peu fort, même défalcation faite des fabrications de fontes spéciales).
- lingot s/produits (à chaud)..... 1275 kg (un peu faible, même compte tenu des quantités appréciables d'acier brut utilisées dans les ateliers de forge et fonderie (plus de 600 000 T/an). La Société fabrique elle-même toutes ses lingotières (400 000 T/an). D'où moyens de laminage probablement "justes").

b) Rationalisation entre Usines relativement peu poussée, sauf pour Bethlehem et Stealton.

c) Fabrications presque toutes réparties entre deux et souvent trois usines, voir cinq pour les laminés marchands.

d) Nous avons également regroupé, en fin de chapitre, les caractéristiques principales des appareils de production et de laminage pour chaque usine.

3°) Par Produit - La répartition théorique des capacités pour la seule B.S. Cny s'établit comme suit :

- en valeur absolue en millions NT
- en % du total
- en % des capacités correspondantes de l'U.S.S. Corp.

	Bethlehem Steel		% U.S.S.
	Capacité	% du total	
Tôles fortes	1 085	7,8	29,8
Tôles moyennes et minces	5 935	42,8	59,-
Feuillards pour tubes	480	3,5	40,-
"- autres	-	-	-
Total Produits plats :	7 500	54,2	47,8
Laminés marchands	4 600	33,3	72,-
Fil	730	5,3	26,-
Ronds à tubes	-	-	-
Rails et Voies	700	5,-	48,2
1/2 Produits de Forge	300	2,2	-
Total Profilés :	6 330	45,8	49,-
T O T A L	13 830	100,-	48,5

On voit tout de suite que :

- si en gros la répartition entre produits plats et profilés est sensiblement identique à celle de l'U.S.S. (54,2 contre 55) la proportion de chaque profil est sensiblement différente.

- si, au total, la capacité de production de la B.S. Cny. n'est que de 48,5 % de celle de l'U.S.S. Corp. en revanche elle est sensiblement supérieure sur ses deux produits de base (tôles moyennes et fines et laminés marchands).

Cela permet à la B.S.C. d'avoir son mot à dire quant à la politique des prix de l'U.S.S. Corp. et de tenir ainsi son rôle de brillant second.

IV - Comportement

a) Le comportement et le "style" de la Bethlehem Steel ont été profondément marqués par les personnalités de Mr. Schwab, puis de Mr. Grace, comme ceux de l'U.S.S. Corp. l'ont été par celle de Mr. Gary.

Ce dernier avait voulu monter une Entreprise à la limite des possibilités de contrôle et de gestion par une même équipe, mais assez puissante pour donner le ton à la Profession, en même temps qu'assez sage pour ne le faire que dans le sens de l'intérêt général bien compris.

Disciple de Carnegie, Mr. Schwab était, apparemment, un homme de combat et un autocrate. Il voulut, au contraire, faire de la B.S. Corp. un instrument de concurrence pour l'U.S.S. Corp. et aussi puissant qu'il était permis à un seul "homme" d'en assurer la gestion. Après lui, Mr. Grace a continué dans cette voie.

L'un et l'autre ont su imprégner à tout leur entourage ce qu'entre nous nous avons appelé le "Complexe de l'U.S.S. Corp.". Il se marque par le souci, au demeurant très bénéfique, de vouloir en toutes choses faire aussi bien que l'U.S.S. Corp. et, si possible, par d'autres moyens.

N'ayant pas pu conduire l'U.S.S. Corp. à sa guise, Mr. Schwab a voulu ainsi toute sa vie faire à la Bethlehem mieux, en plus petit sans doute, mais par lui-même et par lui seul.

Il va de soi que cette volonté constante d'égaliser sinon de surpasser son puissant modèle, insufflée à tous les échelons de la hiérarchie, ne pouvait que concourir à entretenir un dynamisme particulièrement remarquable, indépendamment de celui pouvant résulter de la très forte personnalité des Dirigeants de la B.S. Corp.

On précisera, enfin, qu'en dépit de cet esprit hautement concurrentiel, la Bethlehem s'est progressivement inspirée dans son comportement du sens de l'intérêt général cher à Mr. Gary. Elle a ainsi ajouté son influence à celle de l'U.S. Steel pour jouer ensemble un rôle fondamental de guide et de régulateur du secteur sidérurgique américain.

b) Bien évidemment, en dehors des éléments qui pouvaient y concourir du seul fait de la structure de l'Entreprise, une direction aussi "personnelle" avec une telle volonté de réussir, devait impliquer sinon une centralisation très poussée, au moins une information très complète et de tous les instants de la marche de l'Entreprise.

Cela nous a paru être une des caractéristiques de l'Entreprise, encore que chacun s'y fasse l'apôtre d'une "décentralisation" plus apparente que réelle, comme nous le verrons plus loin.

Cela explique aussi le fait que seule sans doute dans toute la Sidérurgie U.S. la B.S. Corp. n'a rigoureusement que ses "Officers" dans son Board of Directors. Ainsi désignés par eux-mêmes, ils sont sans doute à la fois juges et parties. Leur Chairman n'en a pas moins un pouvoir presque absolu, nulle part ailleurs rencontré.

o

o

o

Nous possédons naturellement beaucoup moins de renseignements sur les deux autres sociétés dans lesquelles les deux groupes de notre mission n'ont passé que quelques jours seulement.

Nous nous bornerons donc à donner quelques commentaires succincts sur leurs caractéristiques principales, complétés par des tableaux, homogènes dans leur présentation avec ceux relatifs aux deux précédentes sociétés, donnant les capacités de production et de laminage ainsi que les caractéristiques des principaux appareils.

INLAND STEEL COMPANY

I - Si, dans l'ordre des capacités décroissantes, l'I.S. Cny n'est que la huitième des Entreprises U.S., son unique usine d'Indiana Harbor (exception faite d'un petit atelier de laminage à Chicago Heights) se classe, par contre, la cinquième après Gary, Sparrows Point, Chicago et Lackawanna (2 U.S.S. et 2 B.S.C.). Elle est la première et de beaucoup de toutes les Sociétés qui n'ont qu'une seule usine.

En ce sens, l'I.S. Cny est la plus grande des "petites" Sociétés. Cette position est encore renforcée par les agrandissements en cours lors de notre passage qui devaient permettre d'atteindre 6 millions NT/an brutes à partir de 1959.

II - Son autre caractéristique est d'avoir une activité plus exclusivement "sidérurgique". Elle a pourtant 2 filiales transformatrices "Inland Steel Products" et "Inland Steel Containers" produisant respectivement la première des charpentes métalliques (avec quelques fabrications accessoires à partir de tôles, profilés, menuiserie, radiateurs, etc...), la seconde des containers et réservoirs divers. L'une et l'autre occupent environ 1 500 ouvriers et employés.

INLAND STEEL COMPANY

	TOTAL NT	INDIANA HARBOR Ind. NT	CHICAGO HEIGHTS Ill. NT
<u>C O K E</u>	2 143 400	2 143 400	-
<u>F O N T E</u>	2 638 950	2 638 950	-
<u>A C I E R</u>			
Four Martin Basique	4 700 000	4 700 000	-
<u>PRODUITS LAMINES à CHAUD</u>			
Tôles fortes	510 000	510 000	-
Tôles moyennes et minces	2 250 000	2 250 000	-
Feuillards pour Tubes	-	-	-
Feuillards autres	-	-	-
Laminés Marchands	845 000	755 000	90 000
Fils	-	-	-
Ronds pour Tubes	-	-	-
Rails et voies	185 000	185 000	-
Demi-produits pour Forge	12 000	12 000	-
	3 802 000	3 712 000	90 000

III - Le tableau joint donne les capacités de production et de laminage au 31.12.1956. L'extension en cours portait essentiellement sur les aciéries et tôleries

Les effectifs sont d'un peu plus de 25 000 ouvriers et employés (Subsidiary exclus).

On trouvera, en fin de chapitre, les caractéristiques des principaux appareils.

LUKENS STEEL COMPANY

Affaire de famille et à l'échelle européenne par sa production (750 000 NT/an) la Lukens Steel Cny n'en est pas moins typiquement américaine par la spécialisation très poussée qui est d'ailleurs de règle pour les Entreprises de cette importance.

Essentiellement axée sur les tôles spéciales, elle n'a ni haut-fourneau, ni cokerie. Son Aciérie Martin marche exclusivement en charge solide.

Une partie des tôles sont valorisées sur place dans des ateliers de chaudronnerie et de façonnage, avec une part appréciable de livraisons à la Construction Navale. La Société est également spécialisée dans la fabrication de tôles plaquées en acier inoxydable.

On trouvera au tableau joint les capacités de production au 31.12.1956.

LUKENS STEEL COMPANY

Works at Coatesville, PA

<u>A C I E R I E S</u>			<u>Capacité p/coulée NT</u>	<u>Capacité annuelle NT</u>
6	Fours Martin Basique fixe, chauffés au pétrole		95)	750 000
6	"-"	"-"	130)	
TOTAL				750 000
<u>L A M I N O I R S</u>			<u>Dimensions</u>	<u>Capacité annuelle de laminage NT</u>
1	Train à tôles fortes		0,559 et 0,965 x 3,556)	336 000
1	"-"	"-"	0,864 et 1,270 x 5,232)	
1	"-"	"-"	0,533 et 0,914 x 2,845)	300 000
1	"-"	"-"	0,927 et 1,372 x 3,048)	
TOTAL LAMINES à CHAUD				636 000

**CARACTERISTIQUES AU 1.1.57 DES APPAREILS DE PRODUCTION
(LAMINES A CHAUD) POUR LES PRINCIPALES USINES**

**(CAPACITE SUPERIEURE A 3.000.000 T/AN ET "FAIRLESS" PARCE QUE
PLUS RECENTE ET PREVUE POUR DEVENIR LA PLUS IMPORTANTE)**

UNITED STATES STEEL CORPORATION

Gary Steel Works & Furnaces, Gary, Y.N.D.

<u>C O K E R I E S</u>		
		<u>Capacité annuelle NT</u>
280 Fours Koppers-Becker		1 896 225
588 Fours Wilputte		2 657 125
280 Fours Koppers		1 374 000
TOTAL		5 927 350
<u>HAUTS - FOURNEAUX</u>		
	<u>Diamètre de creuset</u>	<u>Capacité annuelle NT</u>
3 Hauts-Fourneaux de	8,55 m	1 561 500
1 "-"	8,10 m	466 000
1 "-"	7,80 m	432 000
2 "-"	7,60 m	830 000
1 "-"	7,-- m	351 100
4 "-"	6,25 m	1 114 800
TOTAL		4 755 400
<u>A C I E R I E S</u>		
	<u>Capacité p/coulée NT</u>	<u>Capacité annuelle NT</u>
11 Fours Martin basiques		
dont 3 basculants	185	2 259 000
14 Fours Martin basiques fixes	166	1 745 000
28 Fours "-"	143	3 096 000
1 Four Martin acides fixes	28	12 000
1 Four Martin basiques fixes	11	5 000
TOTAL		7 117 000
<u>L A M I N O I R S</u>		
	<u>Dimensions</u>	<u>Capacité annuelle de laminage NT</u>
1 Blooming	1 118 mm	1 365 000
1 "-"	1 016 mm	450 000
4 Trains à billettes	457 mm/813 mm	1 360 000
1 Train à rails	711 mm	970 000
9 Trains à lames marchands	229 mm/508 mm	1 750 000
1 Slabbing	914 mm	1 315 000
1 Train à tôles fortes	4 166 mm	450 000
1 Train continu à tôles	2 032 mm	2 770 000
1 Train continu à tôles	965 mm	370 000
1 Train à feuillards	305 mm	170 000

UNITED STATES STEEL CORPORATION

 South Works, South Chicago, I.L.L.

<u>C O K E R I E S</u> (Joliet Works)		
280 Fours Koppers de Capacité annuelle de		1 071 520 (NT)
<u>HAUTS - FOURNEAUX</u>		
	<u>Diamètre de creuset</u>	<u>Capacité annuelle de fonte NT</u>
2 Hauts-Fourneaux de	8,55 m	1 041 000
2 "-	7,85 m	880 000
1 "-	7,45 m	398 400
2 "-	7,-- m	702 200
1 "-	6,80 m	328 700
2 "-	6,55 m	613 200
1 "-	5,70 m	233 200
TOTAL		4 196 700
<u>A C I E R I E S</u>		
	<u>Capacité p/coulée NT</u>	<u>Capacité annuelle NT</u>
14 Fours Martin basiques fixes	216	2 380 000
14 "- "-	128	1 402 000
3 "- basculants	149	997 000
3 Convertisseurs Bessemer	28	500 000
1 Arc électrique	35	47 000
2 "-	70	144 000
TOTAL		5 470 000
<u>L A M I N O I R S</u>		
	<u>Dimensions</u>	<u>Capacité annuelle de laminage NT</u>
1 Blooming	1 372 mm	895 000
2 "-	1 016 mm	1 125 000
1 "-	890 mm	375 000
1 Train à billettes	711 mm	600 000
1 Train à profilés	1 320 mm	585 000
1 "- "-	711 mm	410 000
1 "- "-	559 mm	315 000
1 Train à laminés marchands	305 mm	215 000
1 Slabbing	1 118 mm	1 680 000
1 Train à tôles fortes	2 438 mm	775 000
1 "- "-	762 mm	225 000

UNITED STATES STEEL CORPORATION

Homestead District WorksHAUTS - FOURNEAUX (Rankin PA)

	<u>Diamètre de creuset</u>	<u>Capacité annuelle NT</u>
2 Hauts-Fourneaux de	7,90 m	820 200
2 "-	7,45 m	642 200
2 "-	7,15 m	670 600
		<hr/>
TOTAL		2 133 000

A C I E R I E S (Munhall PA)

	<u>Capacité p/coulée NT</u>	<u>Capacité annuelle NT</u>
11 Fours Martin basiques fixes	129	2 068 000
14 "- "-	233	1 502 000
		<hr/>
TOTAL		3 570 000

L A M I N O I R S (Munhall PA)

	<u>Dimensions</u>	<u>Capacité annuelle de laminage NT</u>
1 Blooming	1 118 mm	775 000
1 "-	1 372 mm	690 000
1 Train à profilés	900 mm	610 000
1 "- "-	700 mm	425 000
1 Slabbing	1 143 mm	2 045 000
1 Train à tôles fortes	4 064 mm	740 000
1 Train semi-continu à tôles fortes	2 540 mm	985 000
1 Train à tôles fortes	1 219 mm	265 000

UNITED STATES STEEL CORPORATION

Fairless Works, Fairless Hills PA

C O K E R I E S

174 Fours Wilputte de Capacité annuelle de	875 000 (NT)
--	--------------

HAUTS - FOURNEAUX

	<u>Diamètre de creuset</u>	<u>Capacité annuelle de fonte NT</u>
2 Hauts-Fourneaux	8,55 m	1 134 000

A C I E R I E S

	<u>Capacité p/coulée NT</u>	<u>Capacité annuelle NT</u>
9 Fours Martin basiques fixes	290	2 200 000

L A M I N O I R S

	<u>Dimensions</u>	<u>Capacité annuelle de laminage NT</u>
1 Blooming	1 016 mm	2 250 000
1 Train à billettes	500 mm	2 155 000
1 Train à laminés marchand	250 mm	330 000
1 Slabbing	1 143 mm	2 485 000
1 Train continu pour tôles	2 057 mm	3 020 000

BETHLEHEM STEEL COMPANY

Sparrows Point Plant, Sparrows Point M.D.

C O K E R I E S

687 Fours Koppers d'une Capacité annuelle de 3 764 000 NT

HAUTS - FOURNEAUX

	<u>Diamètre de creuset</u>	<u>Capacité annuelle de fonte NT</u>
2 Hauts-Fourneaux de	8,55 m	1 164 000
2 "-	7,90 m	960 000
1 "-	7,75 m	456 000
2 "-	7,45 m	888 000
2 "-	6,-- m	648 000
TOTAL		4 116 000

A C I E R I E S

	<u>Capacité p/coulée NT</u>	<u>Capacité annuelle NT</u>
5 Fours Martin basiques fixes	380	1 227 000
11 "- "-	265	2 255 000
12 "- "-	165	1 932 000
3 Convertisseurs Bessemer	28	336 000
TOTAL		5 750 000

L A M I N O I R S

	<u>Dimensions</u>	<u>Capacité annuelle de laminage NT</u>
1 Blooming	1 372 mm	1 600 000
1 "-	1 016 mm	1 300 000
1 Train à billettes et brames	533 mm	600 000
1 Train à billettes et plats	457 mm	600 000
1 Train à feuillards	305 mm	325 000
1 Train à fils	254 mm	275 000
1 Train à fils et barres	254 mm	350 000
1 Slabbing	1 016 mm	2 300 000
1 Train à tôles fortes	4 064 mm	270 000
1 "- "-	2 896 mm	240 000
1 "- "-	2 134 mm	320 000
1 Train continu à tôles	1 727 mm	2 520 000
1 "- "-	1 422 mm	1 680 000

BETHLEHEM STEEL COMPANY

Lackawanna Plant, Lackawanna N.Y.

<u>C O K E R I E S</u>			<u>Capacité annuelle NT</u>
60 Fours Solvay - Semet			300 000
171 Fours Koppers			900 000
228 Fours Wilputte			1 314 000
TOTAL			2 514 000
<u>HAUTS - FOURNEAUX</u>			<u>Capacité annuelle de fonte NT</u>
	<u>Diamètre de creuset</u>		
1 Haut-Fourneau de	8,85 m		564 000
1 "-	8,55 m		492 000
1 "-	8,25 m		504 000
1 "-	7,90 m		468 000
1 "-	7,60 m		408 000
2 "-	6,50 m		600 000
TOTAL			3 036 000
<u>A C I E R I E S</u>			<u>Capacité p/coulée NT</u>
			<u>Capacité annuelle NT</u>
2 Fours Martin basiques fixes	300		408 000
4 "- "-	240		820 000
6 "- "-	220		1 144 000
22 "- "-	145		2 628 000
TOTAL			5 000 000
<u>L A M I N O I R S</u>			<u>Capacité annuelle de laminage NT</u>
	<u>Dimensions</u>		
1 Blooming	1 118 mm		1 500 000
1 "-	1 016 mm		1 320 000
1 Train à billettes et plats	533 mm		1 250 000
1 Train à rails et billettes	813 mm		750 000
1 Train à profilés	890 mm		650 000
1 "- "-	711 mm		500 000
1 Train à laminés marchands	356 mm		290 000
1 "- "-	305 mm		300 000
1 "- "-	254 mm		400 000
1 "- "-	203 mm		100 000
1 Slabbing	1 372 mm		2 000 000
1 Train à tôles	2 007 mm		2 400 000
1 "-	1 905 mm		1 800 000
1 "-	2 134 mm		1 605 000

BETHLEHEM STEEL COMPANY

Bethlehem Plant, Bethlehem P.A.

C O K E R I E S

496 Fours Koppers de Capacité annuelle de 2 136 000 NT

HAUTS - FOURNEAUX

	<u>Diamètre de creuset</u>	<u>Capacité annuelle de fonte NT</u>
2 Hauts-Fourneaux de	8,75 m	1 088 000
1 "-	8,50 m	468 000
1 "-	6,55 m	324 000
2 "-	6,-- m	552 000
1 "-	5,80 m	276 000
TOTAL		2 708 000

A C I E R I E S

	<u>Capacité p/coulée NT</u>	<u>Capacité annuelle NT</u>
5 Fours Martin basiques fixes	231	975 000
6 "- "-	de 140 et 143 T.	440 000
16 "- "-	129	1 619 000
4 Fours Martin acides	de 17 à 70 T.	22 000
4 Fours électriques dont	(2 de 50	(
	(1 de 28	(158 000
	(1 de 7	(
TOTAL		3 214 000

L A M I N O I R S

	<u>Dimensions</u>	<u>Capacité annuelle de laminage NT</u>
2 Blooming	1 016 mm	1 200 000
1 "-	1 168 mm	1 100 000
1 "-	889 mm	450 000
1 Train à billettes continu	457 mm	120 000
1 Train à profilés	1 219 mm	850 000
1 "-	1 067 mm	500 000
1 "-	711 mm	325 000
1 "-	457 mm	180 000
1 "-	305 mm	180 000
1 Train à laminés marchands	559 mm	225 000
1 "- "-	305 mm	130 000
1 "- "-	254 mm	40 000
1 "- "-	203 mm	12 000
1 "- "-	305 mm	28 000
1 "- "-	229 mm	10 000

INLAND STEEL COMPANY

Indiana Harbor Works, Indiana Harbor I.N.D.

C O K E R I E S

418 Fours Koppers Becker d'une Capacité annuelle de 2 143 400 NT

HAUTS - FOURNEAUX

	<u>Diamètre de creuset</u>	<u>Capacité annuelle de fonte NT</u>
4 Hauts-Fourneaux de	7,85 m	1 562 600
2 "-	6,10 m	571 400
1 "-	5,80 m	266 500
1 "-	5,25 m	238 450
TOTAL		2 638 950

A C I E R I E S

	<u>Capacité p/coulée NT</u>	<u>Capacité annuelle NT</u>
4 Fours Martin basiques fixes	286	750 000
14 "- "-	200	1 806 220
10 "- "-	170	1 095 610
12 "- "-	111	1 048 170
TOTAL		4 700 000

L A M I N O I R S

	<u>Dimensions</u>	<u>Capacité annuelle de laminage NT</u>
1 Blooming	1 168 mm	1 940 000
1 "-	1 168 mm	1 320 000
1 "-	914 mm	1 000 000
1 Train à billettes	610 mm	240 000
1 "-	483 mm	336 000
1 Train à laminés marchands	356 mm	290 000
1 "- "-	254 mm	300 000
1 Train à profilés et rails	711 mm	500 000
1 Train à tôles fortes	2 743 mm	260 000
1 "- "-	1 118 mm	264 000
1 Train continu à tôles	2 007 mm	1 300 000
1 "- "-	1 194 mm	1 600 000

CHAPITRE II

LA SIDERURGIE AMERICAINE

- REPARTITION GEOGRAPHIQUE
- STRUCTURE TECHNIQUE
- LE MARCHE SIDERURGIQUE AMERICAIN
- LA RENTABILITE
- LES PROBLEMES D'AVENIR

C H A P I T R E I I

LA SIDERURGIE AMERICAINE

Dans le but de préciser le cadre dans lequel se placent les problèmes de direction des entreprises américaines, nous avons développé ci-après une analyse des caractéristiques dominantes de la Sidérurgie américaine vue dans son ensemble en examinant successivement :

- la structure du secteur production (répartition géographique et, par taille des entreprises et leurs caractéristiques techniques principales);
- le marché sidérurgique américain et son influence sur la politique commerciale des entreprises;
- la situation économique et financière des entreprises;
- les problèmes d'avenir posés à la sidérurgie américaine.

Nous n'avons pas eu, en cela, la prétention d'épuiser un sujet aussi vaste, mais essentiellement le souci de ne négliger aucun des facteurs extérieurs dont il était indispensable de tenir compte pour mieux comprendre et interpréter nos observations de base.

REPARTITION GEOGRAPHIQUE

a) - Sur 48 Etats américains, (1957) 28 seulement comportent des entreprises sidérurgiques. L'A.I.S.I. les a groupés en six "districts" entre lesquels les tableaux joints donnent la répartition des:

- capacités de production en milliers NT/an pour le coke, la fonte et l'acier (lingot).
- moyens de production (nombre d'appareils) et productions moyennes unitaires.

La carte ci-jointe marque l'étendue géographique de chacun de ces districts.

Dans l'ordre, les capacités de districts, au demeurant très inégaux de superficie, se classent comme suit :

- Pittsburgh-Youngstown	35 %
- Eastern	21 %
- Chicago	22 %
- Cleveland Detroit	10 %
- Southern	6 %
- Western	6 %

Grosso modo 88 % des "capacités" de production sont situées sur les 4 premiers districts du Nord-Est qui, ensemble, ne représentent qu'à peine le 1/4 de la superficie totale des USA.

b) - Cette répartition ne paraît pas résulter des ressources minières correspondantes. Celles des districts "Southern" et "Western" sont notamment considérables et hors de proportion avec la densité correspondante de production d'acier.

La raison principale de cette situation est d'ordre essentiellement historique, une main-d'oeuvre qualifiée s'étant progressivement établie et un marché sidérurgique progressivement développé dans l'Est des Etats-Unis à partir de l'amorce initiale résultant de la mise en valeur des gisements locaux de fer et de charbon.

REPARTITION PAR "DISTRICTS" DES MOYENS DE PRODUCTION

Capacité Moyenne Unitaire (NT)

Districts	C o k e			F o n t e		A c i e r s					
	Nombre Fours (x)		Production Four/Jour T.	Nombre H F	Production Four/Jour T.	Nombre Fours		Production/an/ four (1 000 T.)			
	Total	p/usine				M	Bes. El.	M	B	El.	
Pittsburgh - Youngstown	4 552 (x)	216	14,6	95	890	330	16	106	121	175	44,5
Chicago	2 759	252	13,5	48	985	192	6	32	138	83	72,-
Eastern	2 951	295	14,1	54	900	223	3	66	119	112	15,8
Cleveland - Detroit ...	1 653	237	13,9	25	1 140	69	5	25	157	174	75,-
Southern	1 345	168	14,-	28	640	46	-	28	138	-	45,-
Western	799 (x)	160	12,3	12	915	61	-	14	112	-	60,-
Total ou Moyenne	14 059	237	13,9	262	910	921	30	271	127	150	45,-

(x) Non compris Fours gaz (Beehive)

REPARTITION PAR DISTRICTS DES "CAPACITES" DE PRODUCTION (NT)

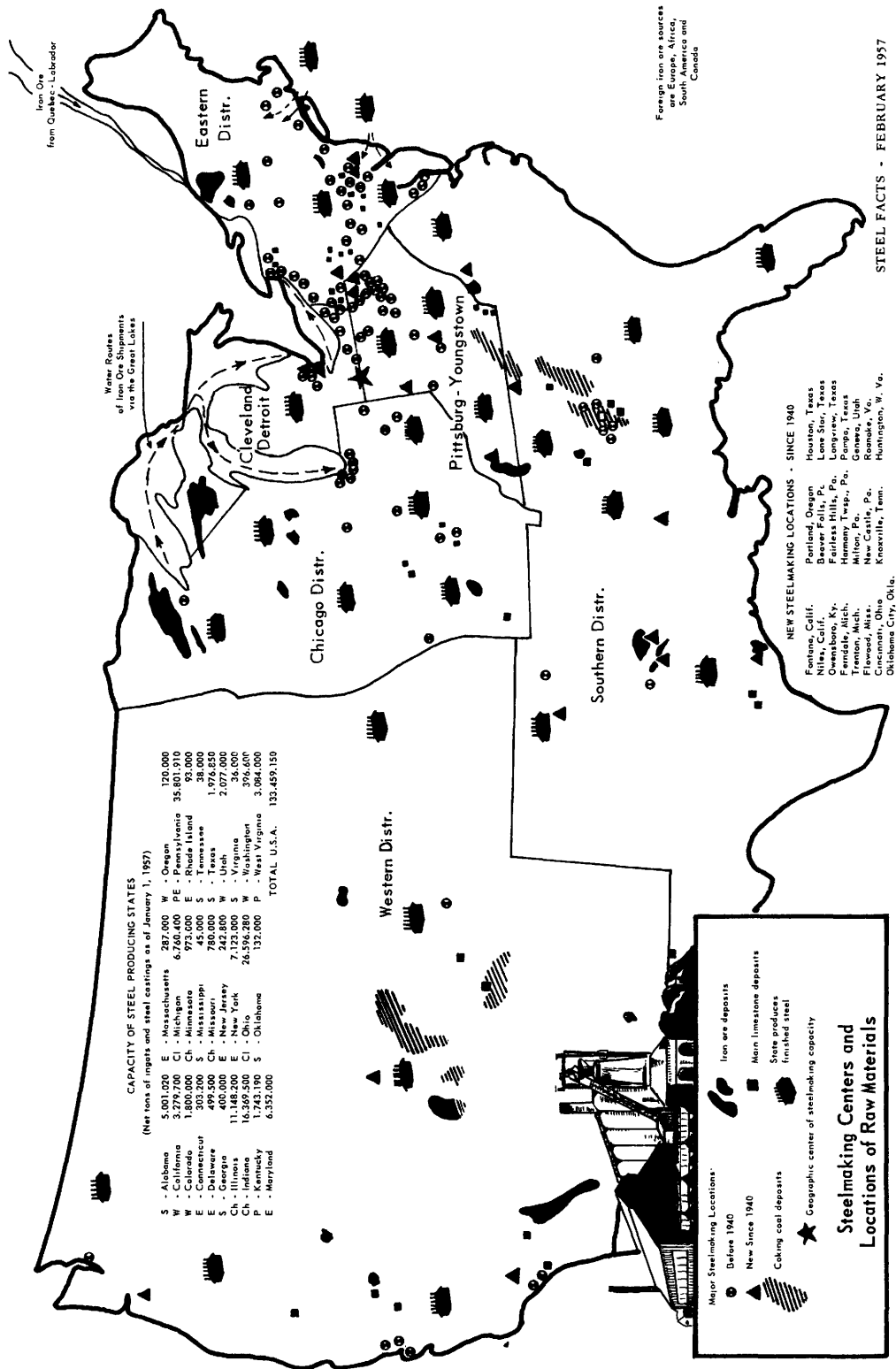
Districts	Coke		Fonte		Aciers/lingots							
	Nbre usines	Production en 1 000 T/an	Nbre usines	Production en 1 000 T/an	Nbre usines	Production en 1 000 T/an						
		Total		p/usine		Total	p/usine	Total	p/usine			
Pittsburgh - Youngstown	21	25 375	34,8	1 200	33	30 900	35,5	935	51	47 329	35,4	925
Chicago	11	13 550	18,5	1 230	11	17 194	19,-	1 560	18	29 270	22,-	1 630
Eastern	10	15 103	20,7	1 510	18	17 808	20,5	990	34	27 972	21,-	815
Cleveland - Detroit ...	7	8 410	11,5	1 200	8	10 361	12,-	1 295	8	13 585	10,2	1 700
Southern	8	6 860	9,5	860	12	6 551	8,-	545	19	7 628	5,7	400
Western	5	3 671	5,-	735	4	4 002	5,-	1 000	15	7 673	5,7	510
TOTAL	62	72 970	100	1 175	86	86 818	100	1 010	145	133 460	100	920

(Martin = 116 910
 (Electrique = 12 040
 (Bessemer = 4 510

Répartition globale de la Production d'Aciers

REPARTITION DES "ETATS" PAR DISTRICTS

Districts	Etats	Districts	Etats
EASTERN	Connecticut Delaware Maryland Massachusetts New Jersey New York Pennsylvania Rhode Island	SOUTHERN	Alabama Georgia Mississippi Oklahoma Tennessee Texas Virginia
PITTSBURGH- YOUNGSTOWN	Kentucky Ohio Pennsylvania West Virginia	WESTERN	California Colorado Oregon Utah Washington
CLEVELAND- DETROIT	Michigan		
CHICAGO	Illinois Indiana Minnesota Missouri		



STEEL FACTS - FEBRUARY 1957

On remarquera d'ailleurs que si les ressources existantes, en charbon tout au moins, permettent encore de très larges développements dans les districts Western et Southern les développements de capacité les plus récents et les plus importants se sont surtout faits dans les quatre districts de l'Est.

c) - On remarquera également que les relativités de capacités de production entre districts sont sensiblement les mêmes pour le coke, la fonte et l'acier.

Cela laisse supposer que chaque district vit sensiblement sur ses ressources propres en matières premières, sans échanges importants avec ses voisins, les usines de la côte Est faisant cependant appel pour une très large part aux minerais d'importation.

d) - Il est difficile d'en tirer des conclusions bien nettes quant aux emplacements préférentiels des usines sidérurgiques.

La grande majorité d'entre elles sont à proximité du charbon, sinon même au voisinage des gisements. Cela explique sans doute que la très grande majorité des cokeries soient situées dans les usines sidérurgiques plutôt que près des houillères comme c'est le cas le plus fréquent en Europe.

Sauf pour celles du district Southern, la proximité des mines de fer ne semble pas avoir été un élément déterminant d'implantation. Il est vrai que les énormes gisements des Grands Lacs ne sont pas dans des régions particulièrement hospitalières.

En fin de compte, il semble que le facteur le plus influent dans ces concentrations ait été la proximité des grandes industries de consommation et les économies considérables de transport en résultant.

STRUCTURE TECHNIQUE

I. - LES SOCIÉTÉS

Le tableau ci-contre donne la répartition des capacités de production de coke, de fonte et d'acier (lingot) par Société ou groupe de Sociétés.

a) On remarquera tout d'abord, qu'à de très faibles différences et rares exceptions près, les relativités sont très sensiblement les mêmes pour les trois produits.

La plupart des Sociétés dépassant 1 000 000 NT. d'acier ont "harmonisé" leurs capacités de production de coke et fonte à la mesure de leurs besoins propres.

Les ventes de coke entre Sociétés sont relativement limitées et se font généralement entre petites Sociétés. Celles de fonte sont encore plus rares.

Pratiquement, pour 33 Sociétés productrices de fonte, 26 produisent du coke. Toutes les Aciéries utilisant de la fonte paraissent avoir leurs hauts-fourneaux.

Il y a, de ce fait, une "indépendance" très sensible entre Sociétés. Elle ne doit pas être sans influencer sur leur comportement.

b) La mise au o/oo moyenne coke/fonte ressort à 850 kg. (sur capacités de production) avec d'assez faibles écarts pour toutes les grandes Sociétés.

La production de fonte ne représente que 65 % de celle d'acier (lingot). Cela chiffre l'importance du marché de la ferraille aux USA (plus de 50 millions de tonnes/an en pleine expansion).

c) En ne raisonnant que sur l'acier, 86 Sociétés se partagent le marché

REPARTITION PAR "SOCIETES" DES "CAPACITES" DE PRODUCTION

en 1 000 NT/an

Sociétés	C o k e			F o n t e			A c i e r (Lingots)		
	Nbre usines	Nombre Fours	Production 1 000 T/an %	Nbre usines	Nombre H F	Production 1 000 T/an %	Nbre usines	Nombre Fours	Production 1 000 T/an %
United States Steel Co.	11	4 558	23 092 31,6	17	82	29 392 33,5	19	260- 9	39 600 29,8
Bethlehem Steel Co.	5	2 208	11 450 15,7	5	33	12 830 15,5	8	135- 9	20 500 15,3
Republic Steel Co.	10	1 128	6 280 8,6	10	22	7 733 8,8	8	78- 26	11 050 8,3
Jones & Laughlin Steel Co.	3	831	3 888 5,3	3	13	4 607 5,3	3	37- 1	6 600 4,9
Youngstown Sheet and Tube Cy	4	780	4 140 5,7	5	13	4 140 4,7	3	41- -	6 250 4,7
National Steel Co.	2	714	4 485 6,2	3	12	5 070 5,8	2	31- -	6 200 4,7
Armco Steel Co.	3	248	1 405 1,8	4	7	2 524 2,9	7	40- 14	5 950 4,4
Inland Steel Co.	1	505	2 598 3,6	1	8	3 011 3,5	1	40- -	5 500 4,1
Colorado Fuel & Iron Cy	1	266	1 220 (4,1	3	7	1 425 (3,8	3	27- -	2 830 (3,8
Wheeling Steel Co.	1	314	1 720 (4,1	2	6	1 860 (3,8	1	11- -	2 200 (3,8

(dont comme dit 33 productrices de fonte, la majeure partie des autres ne possédant que des fours Martin ou électriques travaillant en ferrailles pures).

- 3 Sociétés sont capables de plus de 10 millions NT, dont deux respectivement du double et presque du quadruple.
- 5 Sociétés peuvent produire entre 5 et 6 millions NT.
- 2 " " " " 2 et 3 " "
- 9 " " " " 1 et 2 " "
- 10 " " " " 0,5 et 1 " "
- 11 " " " " 0,2 et 0,5 " "
- 10 " " " " 0,1 et 0,2 " "
- 36 " " " " moins de 0,1 " "

Soit :

- 8 seulement, nettement au-dessus de l'échelle européenne,
- 32 avec des capacités voisines des nôtres et de même dispersion.
- 46 avec des capacités inférieures à 200 000 NT. et donc nettement plus faibles que ce qui existe normalement dans nos pays.

Le nombre de ces dernières s'explique, pour une très large part, à la fois par leur "spécialisation" et par leur concentration verticale qui leur permet de vendre non pas seulement des profils sidérurgiques mais surtout des produits ouvrés. A défaut de quoi, elles ne sauraient en aucun cas être rentables, surtout à l'égard de leurs énormes concurrents.

Il reste que du point de vue sidérurgique pur :

- 1 Société est capable de 30 % du total,
- 3 " sont " " 53 % " "
- 8 " " " " 76 % " "
- 19 " " " " 90 % " "
- 67 Sociétés se partagent les 10 % restants, dont 46 pour moins de 2,5 % !

Cette répartition explique bien des faits sur lesquels nous reviendrons plus loin.

II - LES USINES

Les trois tableaux suivants donnent la répartition "par usine" des capacités de production, respectivement pour le coke, la fonte et l'acier.

a) Coke -

Les 26 Sociétés productrices possèdent au total 62 Cokeries dont :

- 2 de plus de 5 millions T/an.
- 8 comprises entre 2 et 4 millions
- 15 " " 1 et 2 "
- 17 " " 0,5 et 1 " (0,725 moyenne)
- 20 " " < 0,5 " (0,320 ")

soit 25 à une échelle nettement supérieure à celle de nos pays.

La répartition des productions se fait entre elles, à raison de :

2 usines	2 729 fours	(1 365 moyen)	produisant	13 234 000 T.	soit	18 %
8 "	3 787 "	(473 ")	"	20 498 000 T.	"	28 %
15 "	3 843 "	(256 ")	"	20 550 000 T.	"	28 %
17 "	2 500 "	(147 ")	"	12 310 000 T.	"	17 %
20 "	1 200 "	(60 ")	"	6 378 000 T.	"	9 %
						<u>100 %</u>

La capacité unitaire moyenne de ces fours est très voisine de la nôtre avec 13 T,9 par jour (coke).

Elle varie très peu d'un district à un autre. Par contre, elle présente entre usines des écarts extrêmement sensibles.

Nous avons ainsi relevé 19 cokeries dont les productions unitaires sont \geq 15 T/jour/four, dont onze \geq à 16 T. et six \geq 17 T. trois \geq 18 T. et une \geq 19 T.

Noter tout de même que la très grande majorité des cokeries américaines dépassent 120 fours, chiffres que nous-mêmes considérons maintenant comme un minimum compatible avec des frais de fabrication convenables.

b) Fonte -

33 Sociétés productrices possèdent 86 usines comportant ensemble 262 hauts-fourneaux capables au total de 86 800 000 NT/an, soit 910 T. par HF/jour. Si l'on songe qu'il s'agit de NT (906 kg.) et de fonte hématite avec des lits de fusion dépassant 45 % de fer, cette moyenne ne paraît pas aussi considérable que nous avons coutume de l'imaginer, sur la foi de quelques cas spectaculaires assez isolés.

3 Usines	sont capables de	\geq 4 000 000 T.	chacune
9 "	" " " "	2/3 000 000 T.	"
17 "	" " " "	1/2 000 000 T.	"
24 "	" " " "	0,5/1 000 000 T.	"
33 "	" " " "	moins 0,5 million T.	chacune

soit 12 seulement nettement au-dessus de nos échelles européennes.

La répartition se fait entre elles, à raison de :

3 usines	32 HF	(1 135 T/HF/jour)	produisant	13 251 000 T.	soit	15 %
9 "	55 "	(1 120 " ")	"	22 630 000 T.	"	26 %
17 "	74 "	(950 " ")	"	25 605 000 T.	"	30 %
24 "	56 "	(830 " ")	"	16 890 000 T.	"	20 %
33 "	45 "	(515 " ")	"	8 445 000 T.	"	9 %
						<u>100 %</u>

Nous n'avons relevé que : huit usines dépassant en moyenne 1 300 T/jour/HF (Fairless 1 720 T., Middletown 1 570 T., River Rouge, Weirton et Youngstown 1 450 T., Chicago 1 410, Trenton 1 330 et Sparrows Point 1 300 T.).

Par contre, nous avons noté que :

- 25 usines produisant ensemble 12 970 000 T., soit en moyenne 520 000 T. chacune (710 T/HF/jour) ne possèdent que 2 HF.

- 24 autres produisant ensemble 6 040 000 T., soit en moyenne 250 000 T. chacune (685 T/jour/HF) n'en ont qu'un seul.

Quatre d'entre elles ne produisent que moins de 250 T. par jour.

Pour les unes et les autres, cela suppose une magnifique régularité de marche, avec tous les impératifs qui en résultent.

REPARTITION PAR "USINES" DES CAPACITES DE PRODUCTION

A) C O K E

Usines	Sociétés	Nombre Fours	Production/an		Production Four/Jour
			(1 000 T.)	%	
Clairton	U.S.S.	1 567	7 833	18	13,7 T.
Gary	U.S.S.	1 162	5 400		12,7
Sparrows Point	B.S.	687	3 764	28	15,1
Fairfield	U.S.S. (Div.)	558	3 032		14,8
Indiana	Inland Steel Cy	505	2 598		14,1
Lackawanna	B.S.	459	2 514		15,-
Johnstown	B.S.	436	2 268		14,3
Aliquippa	Jones & Laughlin	352	2 190		17,-
Bethlehem	B.S.	496	2 136		11,8
River Rouge	Great Lakes	294	2 000		18,5
Weirton	Weirton Steel Co	294	1 900	28	17,7
Cleveland	R.S.C.	354	1 781		13,7
Campbell	Youngstown Sheet and Tube Cy	256	1 776		13,7
East Steubenville	Wheeling St. Co	314	1 720		15,-
Lorain	U.S.S. (Div.)	354	1 602		12,4
East Chicago	Youngstown Sheet & Tube Co	270	1 572		16,-
Pittsburg	Jones & Laughlin	379	1 344		9,7
Dearborn	Ford Motor Cy	220	1 320		16,4
Pueblo	Colorado Fuel	266	1 220		12,5
Buffalo	Donner-Hanna Coke Corporation	252	1 170		12,7
Geneva	U.S.S. (Div.)	252	1 094		11,8
Various	U.S.S.	Four à gaz	1 042		-
Fontana	Kaiser Steel Co	225	1 006		13,2
Youngstown	R.S.C.	172	1 000		15,9
Neville Island	Pittsburgh Coke & Chemical Co	140	1 000		19,5
17 Usines 500/1 000 000 T. (725 moyenne)		2 500	12 310		17
20 Usines < 500 000 T/an (320 id.)		1 200	6 378	9	14,6
62 Usines		14 059	72 970	100	13,9

REPARTITION PAR "USINES" DES CAPACITES DE PRODUCTION

B) F O N T E

Usines	Sociétés	Nombre HF	Production/an		Production HF/Jour
			(1 000 T.)	%	
Gary	U.S.S.	12	4 782		1 090
Sparrows Point	B.S.	9	4 272		1 300
Chicago	U.S.S.	11	4 197		1 045
Lackawanna	B.S.	7	3 096		1 200
Inland Steel	Inland Steel	8	3 011		1 030
Braddock	U.S.S.	7	2 730	41	1 070
Bethlehem	B.S.	7	2 708		1 060
Cleveland	R.S.	6	2 534		1 155
Minhall - Rankin	U.S.S.	6	2 236		1 020
River Rouge	Great Lakes	4	2 120		1 450
Weirton	Weirton Steel	4	2 100		1 440
Youngstown	U.S.S.	6	2 100		1 440
Lorain	U.S.S. (Div.)	5	1 995		1 100
Pittsburgh	Jones & Laughlin	6	1 925		880
Aliquippa	Jones & Laughlin	5	1 920		1 050
Ensley	U.S.S. (Div.)	6	1 900		866
Youngstown	R.S.	5	1 775		975
Johnstown	B.S.	7	1 745		680
Steubenville	Wheeling St. Co	5	1 615		885
Campbell	Youngstown Sheet and Tube Co	4	1 450		1 000
Duquesne	U.S.S.	6	1 340	30	615
Geneva	U.S.S. (Div.)	3	1 320		1 210
Fontana	Kaiser Steel Co	3	1 315		1 200
Fairfield	U.S.S. (Div.)	3	1 310		1 200
East Chicago	Youngstown Sheet and Tube Co	3	1 290		1 195
McKeesport	U.S.S. (Div.)	4	1 280		880
Fairless	U.S.S.	2	1 250		1 720
Dearborn	Ford Motor Cy	3	1 165		1 065
Steelton	B.S.	3	1 010		915
24 Usines = 500 000/1 000 000 T.		56	16 890	20	830
33 Usines = < 500 000 T.		45	8 445	9	515
86 Usines		262	86 820	100	910

c) Acier -

On notera tout d'abord que les capacités totales de production se répartissent par mode d'élaboration en :

Martin	116 913.000 T.	soit 87,4 %	avec 921 fours,	soit 127 000 T/an/four.
Electrique	12 042 000 T.	" 9,1 %	avec 271 " "	45 000 "
Bessemer	4 505 000 T.	" 3,5 %	avec 23 " "	150 000 "

Les capacités unitaires "moyennes" sont donc sensiblement plus élevées que les nôtres.

86 Sociétés possèdent ensemble 145 usines, dont 86 avec HF. Les autres ne possèdent que des aciéries en ferrailles pures, dont beaucoup d'aciéries exclusivement électriques :

- 31 Usines, (capables de plus de 1 500 000 T. chacune) produisant ensemble 91 665 000 T., soit 68,5 % du total, ne possèdent que 20 fours électriques.

- 49 usines produisant ensemble 37 235 000 T., soit 28 % du total, disposent de 97 fours électriques,

- 65 usines produisant ensemble 4 560 000 T., soit 3,5 % du total, disposent de 154 fours électriques.

Au total :

5 usines peuvent produire plus de	5 000 000 T/an.
6 " " " " "	3/5 000 000 "
11 " " " " "	2/3 000 000 "
9 " " " " "	1,5/2 000 000 "
13 " " " " "	1,-/1 500 000 "
18 " " " " "	0,5/1 000 000 "
18 " " " " "	0,2/ 500 000 "
65 " " " " "	< 200 000 "

Cela souligne la très grande dispersion et le grand nombre de petites usines très spécialisées.

Par contre, en ce qui concerne la taille maximum possible des grandes unités de production, on considère aux USA que le stade de 5 000 000 T/an est maintenant dépassé. Gary et Sparrows Point visaient 8 000 000 T. pour 1959/60. On admet 10 000 000 T. comme possible sinon souhaitable.

Du point de vue "répartition" :

5 Usines peuvent produire	30 080 000 T.	soit 22,5 % du total
6 " " " "	20 430 000 T.	" 15,5 % " "
11 " " " "	26 030 000 T.	" 19,- % " "
9 " " " "	15 125 000 T.	" 11,5 % " "
13 " " " "	18 955 000 T.	" 14,- % " "
36 " " " "	18 280 000 T.	" 14,- % " "
65 " " " "	4 560 000 T.	" 3,5 % " "

Sur ces dernières 48 produisent < 100 000 T/an.

d) Tout cela n'a en fin de compte qu'une valeur documentaire. Retenons en seulement que sur 86 Sociétés sidérurgiques :

- deux ont respectivement 20 et 10 usines,
- quatre autres en ont entre 5 et 8,
- quatre en ont 3,
- treize (dont 2 seulement > 1 000 000 T.) en ont 2.

C) REPARTITION PAR "USINES" DES "CAPACITES" DE PRODUCTION "ACIERS"

en 1 000 NT/an

Usines	Sociétés	Ac. Martin		Ac. Bessemer		Ac. Electrique		Production totale	
		Nbre Fours	Production	Nbre Fours	Production	Nbre Fours	Production		%
Gary	U.S.S.	55	7 200	-	-	-	-	7 200	22,6
Sparrows Point	B.S.	28	5 865	3	335	-	-	6 200	
Lackawanna	B.S.	35	5 720	-	-	-	-	5 720	
Indiana Harbor	I.S.	40	5 500	-	-	-	-	5 500	
South Works	U.S.S.	31	4 800	3	500	3	160	5 440	
Munhall	U.S.S.	25	4 035	-	-	-	-	4 035	15,5
Bethlehem	B.S.	29	3 520	-	-	6	230	3 750	
Pittsburgh	Jones & Laughlin	21	3 300	-	-	-	-	3 300	
Ecorse	National St.Co	17	3 200	-	-	-	-	3 200	
Chicago	Youngstown Sheet and Tube Co.	17	3 145	-	-	-	-	3 145	
Weirton	Weirton Steel Co.	14	3 000	-	-	-	-	3 000	
Youngstown	U.S.S.	15	2 160	2	785	-	-	2 945	19,-
Cleveland	R.S.	19	2 860	-	-	-	-	2 860	
Lorain	U.S.S. (Div.)	12	1 700	3	870	-	-	2 570	
Johnstown	B.S.	21	2 330	-	-	-	-	2 330	
Middletown	Armco	13	1 955	-	-	2	295	2 250	
Fairfield	U.S.S. (Div.)	14	2 230	-	-	-	-	2 230	
Fairless	U.S.S.	9	2 200	-	-	-	-	2 200	
Steubenville	Wheeling Steel Co.	11	1 630	2	570	-	-	2 200	
Youngstown	R.S.	15	1 525	2	665	-	-	2 190	
Braddock	U.S.S.	16	2 180	-	-	-	-	2 180	
Geneva	U.S.S. (Div.)	10	2 075	-	-	-	-	2 075	
Aliquippa	Jones & Laughlin	5	1 300	3	600	-	-	1 900	
Dearborn	Ford Motor Cy.	10	1 675	-	-	5	200	1 875	
Pueblo	Colorado Fuel	17	1 800	-	-	-	-	1 800	
Ensly	U.S.S. (Div.)	9	1 770	-	-	-	-	1 770	
Campbell	Youngstown Sheet and Tube Co.	12	1 665	2	60	-	-	1 725	
Fontana	Kaiser Steel Co.	9	1 535	-	-	-	-	1 535	
Duquesne	U.S.S.	12	1 300	-	-	4	220	1 520	
Portsmouth	Detroit Steel Co.	15	1 500	-	-	-	-	1 500	
Steelton	B.S.	12	1 500	-	-	-	-	1 500	
13 Usines	1 000 000/1 500 000 T.	128	15 305	3	120	42	3 530	18 955	14,-
18 "-"	500 000/1 000 000 T.	114	9 930	-	-	37	2 530	12 460	9,5
18 "-"	200 000/ 500 000 T.	69	4 380	-	-	18	1 440	5 820	4,5
65 "-"	< 200 000 T.	42	1 123	-	-	154	3 437	4 560	3,5
145 "-"	86 Sociétés	921	116 913	23	4 505	271	12 042	133 460	

Toutes les autres n'ont qu'une seule usine, parmi lesquelles on note l'Inland Steel avec plus de 5 000 000 T., sept de plus de 1 000 000 T. et vingt et une entre 0,2 et 1 million de tonnes.

En ce sens, au moins, la dispersion des Sociétés américaines est plutôt moins grande que celle de leurs homologues européennes où des Sociétés relativement petites (à l'échelle américaine) possèdent 2 et 3 usines, avec tous les inconvénients qui en résultent.

LE MARCHE SIDERURGIQUE AMERICAIN

I - SON IMPORTANCE et sa STRUCTURE

Le marché sidérurgique américain se caractérise essentiellement par son importance, son étendue, et la répartition géographique des centres de consommation.

1°) Quantitativement, il est de loin le plus important du monde, puisqu'il comprend plus de 160 millions d'habitants avec une consommation unitaire supérieure à 650 Kg/personne/an. Il constitue le débouché quasi exclusif de la sidérurgie américaine qui n'exporte qu'un pourcentage très faible ($< 5\%$) de sa production.

2°) Son importance ne doit cependant pas faire illusion sur l'étendue géographique des débouchés de chaque usine sidérurgique. En dépit de l'absence de frontières, l'importance des frais de transports limite en fait considérablement la dispersion des ventes de chaque unité de production, exception faite naturellement pour certaines usines côtières. Il est difficile d'obtenir des renseignements précis sur ce point, en général couvert par le secret commercial, mais on trouvera néanmoins ci-après, à titre indicatif, le schéma de dispersion des débouchés commerciaux d'une Société prise isolément et relativement importante :

Distance du consommateur à l'usine	Pourcentage des ventes totales	Pourcentage cumulé
0 - 50 miles	43 %	43 %
50 - 100 "	17 %	60 %
100 - 200 "	13 %	73 %
200 - 300 "	16 %	89 %
300 - 400 "	4 %	93 %
> 400 "	7 %	100 %

Ainsi, près de 75 % de la production de cette Société est écoulee dans un rayon de 300 kms.

Les échanges entre producteurs d'un district et consommateurs d'un autre district sont donc en fait essentiellement limités aux districts limitrophes.

3°) La concentration des ventes ne résulte pas seulement des frais de transports, mais également de la densité de consommation d'acier au km² dans les grandes zones industrielles de l'Est des Etats-Unis, qui constituent le débouché essentiel de la sidérurgie américaine. A titre indicatif, la consommation d'acier des cinq états entourant Chicago et Detroit (Ohio, Indiana, Illinois, Michigan, Wisconsin) représente 50 % environ de la consommation totale des Etats-Unis; celle des trois états de New York, New Jersey et Pennsylvanie, environ 25 %. Cette circonstance explique à la fois la concentration des moyens de production et la spécialisation des moyennes et petites entreprises qui trouvent à proximité et pour une gamme relativement limitée de produits, un débouché local suffisant pour assurer la rentabilité de leurs installations.

4°) Il est intéressant de préciser à ce sujet la position relative, du point de vue de la politique commerciale, des grandes et petites entreprises au sein

d'un même district de production, tel que celui de Chicago.

Au 1er janvier 1957, les capacités de production y étaient par ordre décroissant les suivantes :

Gary (U.S. Steel)	7 204 000 NT. Lingot/an.
Indiana Harbor (Inland Steel)	5 500 000 " "
South Works (U.S. Steel)	5 441 000 " "
East Chicago (Youngstown S.T.Co)	3 144 000 " "
Chicago (Republic Steel)	1 392 000 " "
Chicago (International Harvester)	1 200 000 " "
Granite City (Granite City Steel Co)	1 200 000 " "
Duluth (U.S.S. Co)	973 000 " "
Sterling (North Western Steel and Wire)	825 000 " "
Kansas City (Sheffield)	780 000 " "
Alton (Laclede Steel)	500 000 " "
Peoria (Keystone Steel)	450 000 " "
Kokomo (Continental Steel)	420 000 " "
Chicago (Borg Warner Corp.)	100 000 " "
New Castle (Borg Warner Corp.)	64 000 " "
Fort Wayne (Joslin Mfg and Supply)	37 500 " "
Chicago (Finkl and sons)	33 600 " "
Chicago Heights (Columbia Tod Steel)	6 600 " "

TOTAL 29 270 700 NT. Lingot/an.

On retrouve tout d'abord dans ce district la concentration, mise en évidence pour la sidérurgie américaine dans son ensemble, quatre usines produisant ici à elles seules plus de 70 % de la production totale du district.

Il est utile, pour mieux comprendre la politique commerciale des sociétés sidérurgiques américaines, de suivre par exemple pour deux produits (tôles fortes et barres) l'évolution des prix de barèmes pratiqués par certaines de ces Sociétés en fonction de la conjoncture. Si l'on retient par exemple la période 1953 (haute conjoncture) et 1954 (basse conjoncture), on observe l'évolution suivante (en cents par livre) :

	Année 1953				Année 1954			
	22.9.	3.11.	1.12.	29.12	2.2.	2.3.	23.3.	27.4.
<u>Tôles fortes</u>								
Gary (
South Works (4,10	4,10	4,10	4,10	4,10	4,10	4,10	4,10
Indiana Harbor (
East Chicago (
Granite City	4,60	4,30	4,30	4,30	4,30	4,30	4,30	4,30
<u>Barres</u>								
Chicago (Rép.) (
Gary (
South Works (4,15	4,15	4,15	4,15	4,15	4,15	4,15	4,15
Indiana Harbor (
East Chicago (
Sterling	4,25	4,25	4,25	4,25	4,25	4,25	4,25	4,25
Kansas City	4,85	4,85	4,85	4,85	4,85	4,85	4,75	4,75
Taux de marche du district de CHICAGO	99,5	98,5	94,5	87,-	84,-	81,-	75,5	78,5

On constate ainsi qu'en face d'une grande stabilité des prix pratiqués par les grosses sociétés sidérurgiques, certaines petites usines font, au contraire, varier leurs prix de barèmes, dans une faible mesure, sans doute, exploitant la pénurie et leur rente géographique en période de haute conjoncture, pour se rapprocher des prix des gros producteurs en période de crise.

5°) Le marché sidérurgique américain est en outre non seulement caractérisé par la présence de très grosses sociétés productrices dont nous avons montré l'importance relative mais également par l'existence de très gros consommateurs d'acier. On trouvera ci-après à ce sujet, et à titre indicatif, la distribution de la production d'une grosse société sidérurgique située dans le Middle West :

	% du tonnage	Nombre de clients
Ventes aux filiales	15 %	
Clients consommant :		
plus de 25 000 T/an	27 %	170
de 5 000 à 25 000 T/an	36 %	215
de 300 à 5 000	18 %	680
moins de 300	4 %	860
	100 %	

Ainsi, les consommateurs dépassant 5 000 T/an, représentent pour cette entreprise plus de 60 % de sa clientèle extérieure.

Ces gros consommateurs ont noms : General Motors, General Electric, Ford, etc. Leur taille ne constitue pas seulement un facteur de productivité, par augmentation de l'importance des commandes qu'ils passent aux usines. Elle constitue aussi, indirectement, un facteur de stabilisation des prix des produits sidérurgiques sur le marché américain. En effet, chacun de ces gros consommateurs, répartit ses commandes, par souci de sécurité dans ses approvisionnements, entre un certain nombre de producteurs; chacun d'eux reçoit un certain pourcentage des commandes totales passées par ce consommateur, rarement supérieur à 30 %, et sauf accident, ce pourcentage varie peu, en valeur relative en fonction de la conjoncture ou des rabais occasionnels qui pourraient être consentis par telle ou telle usine.

Les gros consommateurs attachent en effet, au contraire, une importance plus grande, à des facteurs tels que la qualité de la production, sa régularité, le respect des délais, l'honnêteté commerciale du fournisseur. Ils s'abstiennent de modifier radicalement la structure et l'importance relative de leurs divers fournisseurs, sous prétexte que l'un d'entre eux leur offrirait "occasionnellement" des conditions de prix plus avantageuses.

6°) S'ajoutant aux gros consommateurs, les sociétés sidérurgiques comptent parmi leurs principaux clients leurs propres filiales et divisions de transformation du métal, depuis les ateliers de tréfilage ou de chaudronnerie jusqu'aux usines d'automobiles intégrées. Cela est vrai à la fois pour les petites et pour les grosses entreprises. A l'extrême, des affaires comme la Youngstown Sheet and Tube, la Kaiser Steel et la Ford Motor Company utilisent elles-mêmes la plus grosse part de leur production de métal.

Ces filiales constituent à la fois pour les Sociétés sidérurgiques une garantie de débouché minimum (encore que dans bien des cas les filiales mettent elles-mêmes leur holding en concurrence avec d'autres producteurs) et un moyen de promotion commerciale de nouvelles utilisations de l'acier.

7°) Les commandes sont beaucoup plus fractionnées qu'on ne pourrait le penser à priori, compte tenu de la taille des consommateurs. Cet état de fait résulte surtout de la tendance des clients, sur laquelle nous reviendrons, à commander aux usines au fur et à mesure de leurs besoins.

Les caractéristiques moyennes observées pour les commandes sont les suivantes :

Importance moyenne d'une commande	(Bethlehem Steel : 70/80 T. Inland Steel : 60/70
Nombre de commandes par mois (environ)	(Bethlehem Steel : 20 000 Inland Steel : 8 000
Importance moyenne des postes partiels donnant lieu à factu- ration particulière	(U.S. Steel : 18 T. Bethlehem Steel : 15/20 T. Inland Steel : 10/15 T.

S'il est exact que la plupart des trains ne laminent pas moins d'un poste dans un même profil, il reste que cela ne peut être obtenu que par un effort commercial adéquat pour trouver chaque mois le nombre de commandes nécessaires et, aussi, une organisation de groupage adéquate.

Le nombre de commandes, leur faiblesse relative, les capacités de laminage facilitent naturellement l'inscription inopinée de "rush orders" avec délai préférentiel, sous réserve naturellement d'une limitation raisonnable en importance et fréquence.

Facile à réaliser avec une ou deux usines, cette orchestration des fabrications devient beaucoup plus complexe quand il y en a plus pour faire les mêmes profils (cas U.S.S., B.S.C. République S, Armco, etc.).

Il y faut une centralisation très poussée des fonctions commerciales avec contrôle très strict des mises en fabrication par ce Département. Il y faut aussi une mécanisation adéquate, compte tenu des distances entre usines d'un même groupe.

II - L'EVOLUTION DU MARCHÉ EN FONCTION DE LA CONJONCTURE - CONSEQUENCES SUR LA POLITIQUE COMMERCIALE.

Après ces caractéristiques de structure, il est essentiel de préciser les caractéristiques dynamiques du marché sidérurgique américain :

1° - Sa variabilité.

Le marché américain est avant tout dominé par son extrême variabilité en fonction de la conjoncture. Le quart au moins de la production y est utilisé pour des besoins tertiaires. La cadence de marche des usines, exprimée en pourcentage de leur capacité de production varie couramment de 100 à 55/60 %. Elle peut même descendre, comme dans le cas de la crise 1957/58, jusqu'à moins de 50 %. Ce pourcentage n'est pas égal pour tous les districts et l'on constate même des différences appréciables au sein d'un même district suivant la situation particulière de la clientèle ou la qualité de la politique commerciale de telle ou telle société.

Cette variabilité impose aux usines américaines une très grande souplesse d'adaptation, indispensable pour leur permettre de suivre :

- les changements dans la nature de la demande (suivant les profils, les industries et les régions consommatrices).
- les variations brusques du volume total de la demande avec tous les problèmes sociaux, économiques et financiers qui en résultent. Ainsi s'explique notamment la prudence de la politique financière des entreprises américaines.

Cette exigence de souplesse dans l'adaptation a nécessairement réagi sur les formes d'organisation adoptées par les entreprises. Nous y reviendrons en étudiant les services spécialisés (commercial et mise en fabrication notamment).

2° - La politique de prix de la sidérurgie américaine.

Nous avons déjà signalé, en étudiant la structure du marché américain, la stabilité surprenante des prix de vente des produits sidérurgiques, tout au moins en ce qui concerne les grandes sociétés sidérurgiques, l'U.S. Steel en tête.

A cette stabilité apparente se superpose sans doute le phénomène d'absorption de fret, dont l'ampleur reste d'ailleurs, à notre connaissance, relativement limitée (les rabais n'ont pratiquement pas dépassé 5 % du prix de barème au cours de la crise 1953/1954).

Mais au total on observe sur le marché américain une stabilité remarquable des prix en période de basse conjoncture, ainsi qu'il ressort des quelques chiffres que nous avons mentionnés précédemment.

Si une telle stabilité des prix se conçoit aisément, sur le plan logique, en raison notamment de l'inélasticité de la demande globale d'acier en période de basse conjoncture, les moyens (price leader ship, entente tacite ou secrète) par lesquels une telle stabilité est obtenue dans un marché pourtant réputé en âpre concurrence sont naturellement très difficilement discernables.

Nous avons déjà montré que la politique d'achat suivie par les gros consommateurs d'acier constituait également un puissant facteur de stabilité des prix.

La présence sur le marché américain de trois sociétés couvrant à elles seules plus de 50 % des besoins, et de neuf sociétés couvrant près de 75 %, facilite sans doute l'élaboration d'une politique plus ou moins concertée et constitue par surcroît une puissante incitation pour les petites sociétés à une relative sagesse commerciale.

Il n'appartenait pas à notre mission de juger des moyens concourant à cette stabilité, mais nous exprimerons en tout cas cette constatation de fait, qu'il n'y a pratiquement pas de concurrence de prix sur le marché américain ou, sous une autre forme, que la concurrence par les prix n'y joue qu'un rôle relativement accessoire, comparé à celui joué par un certain nombre d'autres facteurs auxquels les consommateurs américains attachent une grande importance et sur lesquels nous allons revenir.

Cela étant, le niveau général des prix des divers produits sidérurgiques est en fait déterminé par l'U.S. Steel en raison de l'importance relative de sa production sur l'ensemble du marché sidérurgique américain. Les autres entreprises, sauf cas particulier tel que celui de la Bethlehem sur certains marchés et certains profils, ont des prix de barème pratiquement égaux à ceux de l'U.S. Steel; seules certaines usines isolées, exploitant un marché local, peuvent pratiquer en haute conjoncture des prix temporairement supérieurs; nous avons montré qu'elles étaient forcées en basse conjoncture de se plier à nouveau à la règle de l'alignement.

A défaut de concurrence de prix, les entreprises sidérurgiques américaines rivalisent donc sur le plan des qualités, des délais, de la présentation des produits et des divers services qu'elles rendent au consommateur. Telle société par exemple assure en période de crise à sa clientèle le service hebdomadaire d'un "Rolling Program" faisant connaître quels sont les profils ou les nuances inscrits à son programme de fabrication de la semaine suivante et pour lesquels elle peut par conséquent consentir des délais de fabrication extrêmement courts.

3° - Les délais.

Sur ce point, la clientèle américaine est particulièrement exigeante.

a) Comme tout le monde aux U.S.A., elle est peu soucieuse de s'engager à long terme, d'autant que toute commande comporte obligation de recevoir. On peut reporter, mais pas annuler. En cela, les "carnets" ont une signification précise.

De leur côté, les Usines, même en pleine expansion, ne se soucient que fort peu de s'engager au-delà de trois mois.

b) Dans le même esprit, la clientèle (autre que les marchands de fer) ne veut pas de stocks, tant par prudence et pour ménager sa trésorerie que pour s'éviter des manutentions inutiles et coûteuses.

Les produits sidérurgiques doivent être livrés aussi préparés que possible pour leur emploi à pied d'oeuvre et juste en temps utile. Les délais sont souvent

inférieurs à un mois et rarement supérieurs à trois.

Une Entreprise de construction de building exigera par exemple les premières livraisons juste à l'ouverture du chantier avec cadence exactement adaptée à celle du montage.

c) Le développement considérable des transports routiers n'a fait que renforcer ces exigences avec des clauses de conditionnement et de délai absolument impératives (à jour fixe). L'Usine de Bethlehem par exemple expédie 30 % de ses ventes par camion.

Les stocks en usine sont eux aussi maintenus au plus strict minimum. En moyenne, une à trois semaines suivant les profils et pour la plus grosse part affectés sur commandes. A Sparrow Point 5 semaines de métal (lingots, feuillets et tubes) pour 60 000 T/mois de tubes soudés.

Tout cela a conduit les Entreprises à s'organiser pour pouvoir respecter aussi rigoureusement que possible les délais de livraison avancés. Nous verrons également les détails de cette organisation lors de l'étude des services spécialisés.

4°) - La concurrence par la qualité.

La clientèle U.S. s'en remet assez volontiers aux garanties et avis de ses fournisseurs qui tous, ou presque, disposent des conseillers techniques nécessaires.

Mais, pour ne pas imposer des cahiers des charges abusivement et inutilement rigoureux, souvent même contradictoires, la clientèle américaine n'en est pas moins très exigeante quant à la tenue en service des produits qu'elle achète.

En contrepartie, en cette matière comme en toutes autres, l'esprit de normalisation prévaut. Personne ne s'aviserait de demander plus qu'il n'est usuel et nécessaire. Dans les cas particuliers, où elles sont acceptées, ces garanties supplémentaires ou caractéristiques exceptionnelles sont tarifiées fort cher, moins comme éléments de risque que comme causes de perturbation du rythme général de fabrication.

Telles sont les caractéristiques dominantes du marché sidérurgique américain et de la politique commerciale des sociétés. La concurrence américaine est sans doute extrêmement vive, mais elle s'exerce en respectant un certain nombre de règles de fait - dont celle de l'absence pratique de concurrence par les prix - qui la font finalement jouer dans l'intérêt bien compris à la fois de la clientèle et des entreprises.

RENTABILITE

Bien évidemment, les structures et méthodes de direction d'une entreprise sont en liaison étroite et directe avec sa "prospérité". Plus elle réalise facilement d'appréciables bénéfices, plus elle peut développer des services fonctionnels jugés par d'autres trop coûteux mais qui, à la longue, renforceront encore sa supériorité.

Plus, au contraire, elle vit difficilement, plus elle est astreinte à une économie stricte et à des contrôles minutieux.

En toute logique, nous nous devons donc d'analyser ce facteur et son influence éventuelle sur les solutions adoptées dans le "Management".

C'était pourtant là un point qu'il eut sans doute été difficile de faire admettre à nos hôtes. Aussi, nous sommes-nous abstenus de poser des questions qui auraient pu être considérées comme trop indiscretes en nous contentant, faute de mieux, d'une analyse forcément sommaire et incomplète des rapports annuels et bilans qui nous ont été remis et qui sont, eux, d'ordre public.

1 - PRIX DE REVIENT

En étudiant les Services Comptables, nous avons été amenés à discuter de leurs méthodes sur documents chiffrés, dont certains nous ont d'ailleurs été remis à titre de "modèles".

Nous avons été trop sensibles à cette marque de confiance pour faire quoi que ce soit qui puisse la trahir. Nous ne pensons cependant pas que ce soit le faire que de mentionner quelques ordres de grandeur plus particulièrement significatifs.

Au stade Usine, il semble que les prix de revient "moyens" de la fonte liquide et du lingot Martin (toutes catégories) se situaient à l'époque respectivement aux environs de 50 et 60 \$ par NT., soit 55 et 66 \$ par tonne métrique avec un rapport lingot/fonte de 1,2 très voisin de celui couramment constaté en Europe.

En valeur absolue, ces chiffres sont assez sensiblement inférieurs à leurs homologues européens eux-mêmes d'ailleurs assez variables entre pays et entreprises.

Cela explique, pour une très large part, que les prix de vente sur produits finis soient beaucoup plus près des nôtres que ne le laisseraient supposer les différences de niveau général des prix et revenus. Le coût d'une T/L. ne représente, en effet, qu'à peine un salaire hebdomadaire de manoeuvre (40 x 1,50). Ce bon marché relatif de l'acier américain justifie en partie l'énorme consommation qui s'en fait (plus de 650 Kg/an par habitant).

Il est évidemment à cela plusieurs raisons "naturelles" dont, entre autres, le bas prix de l'énergie, des combustibles, des ferrailles, voire des minerais nationaux, malgré les frais de transport très lourds qui souvent les grèvent. Il n'en reste pas moins que la majorité des usines de l'Est utilisent, pour une forte part et de plus en plus, des minerais importés de très loin (Brésil, Venezuela, Labrador, Suède et même Afrique) qui doivent coûter sensiblement plus cher !!

Il est juste de reconnaître que le bas prix relatif de l'acier aux USA est dû, pour une forte part, à la très haute productivité des usines productrices et, aussi, que celle-ci ne résulte pas seulement des capacités unitaires des installations, mais de tout ce qui a été fait dans tous les domaines pour la réaliser.

Nous avons, personnellement, pu constater que, pour les aciéries entre autres, les frais de fabrication (énergie et chauffage déduits) étaient très sensiblement inférieurs aux nôtres. Plus particulièrement, les salaires de fabrication (au taux "moyen" de 2,60 \$/heure) ne représentaient pas même une heure de travail par tonne métrique. Bien qu'il s'agisse, au moins dans les usines visitées, d'installations sensiblement plus importantes que les nôtres, les frais d'entretien étaient par tonne produite sensiblement identiques aux nôtres, voire même plutôt inférieurs.

Cela montre que, grâce aux mesures prises comme aux appareils et conditions de marche, le poids des salaires particulièrement élevés a pu être "absorbé".

Mais cela montre aussi que les Sociétés sidérurgiques américaines sont tout autant que les nôtres astreintes à suivre de très près leurs dépenses.

II - B I L A N S

Chacune des Sociétés visitées nous ayant remis un exemplaire de son rapport annuel et son bilan 1956, il nous avait paru intéressant d'essayer de les comparer entre eux d'abord, puis avec ceux de quelques Sociétés européennes, dont entre autres celles représentées dans la mission et éventuellement quelques autres pris dans la presse spécialisée (pour l'Allemagne en particulier, aucune Société allemande n'étant représentée dans notre mission).

A l'examen, nous avons dû renoncer à ce projet, pour deux raisons:

- d'une part, alors que la présentation des quatre bilans américains que nous possédions était rigoureusement la même, permettant ainsi toutes comparaisons entre eux, celle des bilans européens s'en éloigne très sensiblement tout en différant également d'un pays à l'autre et même d'une entreprise à l'autre pour un même pays.

- d'autre part, les dépréciations monétaires successives et les réévaluations éventuelles d'actif correspondantes rendaient pratiquement impossible toute comparaison valable des capitaux et ressources comme des immobilisations et amortissements.

Cela étant, nous nous sommes contentés d'analyser au mieux les bilans américains laissant à nos lecteurs le soin de faire eux-mêmes toutes comparaisons utiles et possibles avec ceux de leurs propres pays et entreprises.

Tels quels, il faut encore noter que les bilans américains sont "consolidés" par entreprises, filiales (subsidiary) y comprises. Ils s'entendent donc pour l'ensemble des activités sidérurgiques et autres. La part des premières varie sensiblement d'une Société à l'autre, plus spécialement pour l'U.S.S. Corp. et la B.S. Corp. (chantiers navals, ateliers de construction mécanique, travaux publics, etc. Cf. chapitre I).

De ce fait, quelques-uns des "ratios" que nous avons pu établir n'ont qu'une valeur indicative sans être rigoureusement comparables (plus spécialement tous les rapports à l'unité de personnel et à la tonne/lingot.)

Des quatre Sociétés visitées, l'Inland Steel Company, parce que beaucoup moins intégrée, est celle qui se rapproche peut-être le plus de nos Sociétés européennes et peut, de ce fait, constituer une base plus valable de comparaison.

Pour imparfaite et incomplète qu'elle puisse être, cette analyse n'en permet pas moins quelques observations et conclusions intéressantes que nous résumons ci-dessous.

1°) Ressources (tableau joint).

a) Rapporté à l'unité de personnel occupé, le montant des capitaux et réserves est évidemment influencé à la fois et d'ailleurs en sens contraire par les productivités et le degré de concentration. Il est cependant significatif que, rapporté à la T/L produite, il ressorte à des taux assez voisins de ceux constatés en Europe.

b) Tant en % du capital et des réserves que du chiffre d'affaires, l'endettement à long terme est sensiblement inférieur à la moyenne européenne, tout spécialement pour l'U.S.S. Corp. et L.S.C.

c) Il est significatif de constater que contrairement encore à ce qui est assez général dans nos pays, le montant total des ressources (capital + réserves + dettes à long terme) en % des immobilisations avant amortissement soit de l'ordre de 100 et souvent même sensiblement inférieur.

Ce fait exprime une part appréciable d'autofinancements antérieurs, en même temps que le financement du fonds de roulement par dettes à court et moyen terme, ce qui est évidemment parfaitement sain.

d) En supposant que les immobilisations ne correspondent qu'à des activités sidérurgiques et en admettant pour ces dernières un coût unitaire de 300 \$ par T/L (valeur 1957), nous avons calculé "approximativement" la valeur de neuf actuelle des immobilisations et, par voie de conséquence, le taux de dépréciation du coût des immobilisations par rapport à cette valeur de neuf actuelle. Avec des écarts assez sensibles de l'une à l'autre et, si l'on excepte de part et d'autre, des entreprises de constitution très récentes ou très anciennes, ce taux ne paraît pas tellement différent de ce qu'il est en moyenne en Europe, en laissant supposer des outillages et installations d'anciennetés très voisines.

e) Exprimée en % du chiffre d'affaires, la valeur des stocks est voisine des nôtres pour les matières premières, mais très sensiblement inférieure pour les produits en cours et finis, conséquence appréciable de la politique commerciale et de la programmation des fabrications.

Noter l'absence de tout stock d'outillage et matériel mobile intégralement amortis dans les bilans, malgré l'importance considérable des sommes qu'ils représentent, variant en général, en Europe, entre 5 et 10 % du chiffre d'affaires, souvent plus.

f) Noter la position de trésorerie et les rapports de liquidité tout particulièrement enviables, la Société la moins favorisée se situant encore de ce point de vue nettement mieux que nombre de Sociétés d'Europe.

2) STATISTIQUES FINANCIERES COMPAREES 1956

	U. S. STEEL	BETHLEHEM STEEL	INLAND STEEL	LUKENS STEEL
<u>EFFECTIF</u>	260 646	150 000	28 743	5 282
<u>PRODUCTION TOTALE</u>				
en T.	33 402 000	19 500 000	4 916 000	703 434
par unité de personnel	128	130	171	133
<u>CHIFFRE D'AFFAIRES</u>				
en millions \$	4 229	2 343	732	105
rectifié (1)	4 652	2 578	805	116
en % capital et réserves	147,40	168,64	194,88	285,41
en % des ressources	135,80	138,07	144,98	252,52
en % immobilisations				
- amortissements non déduits	88,69	121,41	141,47	266,83
- valeur neuf estimée	42,-	40,-	50,-	50,-
par unité de personnel en \$	16 225	15 623	25 459	19 912
<u>BENEFICE BRUT</u>				
en % du chiffre d'affaires	14,80	11,26	10,57	8,86
en % des ressources	20,09	15,55	15,34	22,37
<u>TRAVAUX NEUFS</u>				
en % du chiffre d'affaires	7,37	9,03	8,98	1,39
en % des immobilisations amortissements non déduits	6,54	10,96	12,71	3,71

(1) Rectification de 10 % du chiffre d'affaires pour tenir compte de la grève de 5 semaines aux U.S.A.

2°) Exploitation (tableau joint) :

a) Malgré le très haut degré d'intégration, les productivités (main-d'oeuvre) sont comme connu très supérieures aux moyennes européennes, l'élément de comparaison le plus valable étant le taux de l'Inland Steel Company avec 171 T/an par unité de personnel.

b) En % des ressources (capital + réserves + dettes à long terme) le chiffre d'affaires est identique et souvent supérieur aux moyennes européennes.

En % de la valeur de neuf des immobilisations, il serait plutôt inférieur, même compte tenu de la très large approximation du calcul de cette valeur de neuf pour des entreprises fortement intégrées, type U.S.S.C. et B.S.C.

Il est connu d'ailleurs que les très grosses entreprises modernes n'ont plus la même rentabilité que celles d'autrefois.

c) En % du chiffre d'affaires, les bénéfiques sont, en général, supérieurs aux moyennes européennes, sans être et de très loin ce que l'on a en général trop tendance à admettre.

d) Même observation pour les dépenses de travaux neufs.

3°) Résultats (tableau joint) :

a) La part de dépenses du personnel dans le chiffre d'affaires est naturellement plus forte que dans nos pays du seul fait de l'intégration plus poussée, sauf précisément pour I.S.C. plus exclusivement sidérurgique.

Il reste que si, comme dit, les très hauts salaires pratiqués ont pu être "absorbés", le personnel semble avoir bénéficié de la quasi totalité des progrès réalisés.

b) Du fait du faible endettement, les charges financières sont minimes. L'ensemble de ces charges et des impôts reste assez comparable, sinon supérieur à ce que nous avons en Europe.

c) Les taux de bénéfice brut n'ont rien que de normal et sont même, dans l'ensemble, inférieurs à l'idée que nous étions tentés de nous en faire à priori.

d) Les amortissements sont, au contraire, plutôt inférieurs aux moyennes usuelles en Europe.

e) Les dividendes et tantièmes sont, au contraire, sensiblement supérieurs sans être pour autant "substantiels".

f) Les disponibles pour autofinancement, compte tenu du reliquat non réparti restent ainsi du même ordre que ce qui est dans nos pays.

4°) - A en juger, au moins par les quatre Sociétés visitées, dont il est vrai deux représentent ensemble 45 % de la production américaine, tout ceci montre que, tout en étant sans doute plus prospère que ses concurrentes européennes, la sidérurgie américaine est très loin de l'être autant que nous aurions eu tendance à le croire et qu'elle reste soumise aux nécessités d'une économie très stricte et d'un contrôle rigoureux de ses dépenses pour faire face aux obligations qui lui sont faites.

3) COMPTES D'EXPLOITATION COMPARES 1956

(Chiffres exprimés en % du chiffre d'affaires)

	U. S. STEEL	BETHLE- HEM STEEL	INLAND STEEL	LUKENS STEEL
Rémunération du travail	39,75	36,72	24,51	31,04
Achats mat. premières et services	35,18	43,82	56,94	50,88
Intérêts versés	0,18	0,44	0,43	-
Impôts et divers	10,09	7,76	7,54	9,22
Total Dépenses :	85,20	88,74	89,42	91,14
Chiffre d'affaires	100,00	100,00	100,00	100,00
Bénéfice brut	14,80	11,26	10,58	8,86
Amortissements à déduire	6,57	4,37	3,34	1,72
Profit industriel	8,23	6,89	7,24	7,14
Dividendes et tantièmes	4,02	3,80	3,23	1,82
Reliquat non réparti	4,21	3,09	4,01	5,32
Disponible pour autofinancement	10,78	7,46	7,35	7,04

PROBLEMES D'AVENIRI - Investissements

La conclusion qui paraît pouvoir en être tirée serait que malgré sa très haute productivité et les avantages substantiels qu'elle retire, à la fois de son degré d'intégration, de sa production de masse ou de sa spécialisation, la Sidérurgie américaine n'en est pas moins handicapée par :

- ses prix de vente relativement bas par rapport au niveau général des prix US.
- ses taux de rémunération les plus élevés du monde et même de toutes les autres professions, exception faite des mineurs.
- ses frais de matières et plus particulièrement de ses prix de minerai, souvent importés de très loin.
- l'obligation où elle est de dégager une rémunération de son capital notablement plus élevée que partout ailleurs, mais encore très inférieure à celle d'autres industries (pétrole par exemple).

Tout cela explique que, malgré tout ce qui a pu être fait par la Sidérurgie américaine pour s'adapter aux impératifs de l'économie, sa rentabilité propre (disponible par autofinancement) par rapport à son chiffre d'affaires soit du même ordre que la nôtre.

Avec l'obligation où elle se trouve d'adapter automatiquement sa production aux besoins, la Sidérurgie américaine n'apparaît donc pas tellement bien placée pour supporter sans risques une importante récession comme celle de 1957/58 et à fortiori une grève comme celle de 1959.

Cela constitue pour elle une raison supplémentaire pour "maintenir" ses prix de vente à leur niveau de haute conjoncture.

Malgré ses bénéfiques passés, qui lui ont permis des amortissements plus substantiels et plus rapides, malgré aussi ses dividendes encore actuellement distribués, la Sidérurgie U.S. commence à apparaître aux capitaux disponibles comme une des activités les moins intéressantes.

Les développements qu'elle juge pourtant nécessaire de prévoir dans l'avenir risquent d'en être fortement gênés.

Tout comme ailleurs, on commence à considérer les usines neuves comme difficilement rentables et cette opinion nous a été nettement exprimée.

Le fait paraît d'autant plus gênant que pour s'adapter les grandes Sociétés au moins, estiment nécessaire d'accroître encore la capacité unitaire de leurs usines.

On admet comme possible, sinon encore comme désirable, une capacité de 10 millions de tonnes. Gary et Sparrows Point y tendent avec déjà, ou très prochainement, plus de 8 millions. Fairless a été étudiée et prévue pour y atteindre un jour (encore lointain cependant semble-t-il).

Mais une usine neuve de 10 millions de T. coûterait aujourd'hui plus de trois milliards de dollars! Comment trouver les capitaux nécessaires?

Force est donc à la Sidérurgie U.S. de se rabattre comme la nôtre sur les agrandissements d'usines existantes, aussi onéreux peut-être, mais plus étalés dans le temps.

Les grandes sociétés le font d'ailleurs à leur échelle avec des programmes d'accroissement dépassant parfois un million T/an à réaliser en deux ans (Gary, Indiana, Sparrows Point par exemple).

Les moyennes et petites, plus limitées dans leurs possibilités, risquent d'être sérieusement handicapées par cette nouvelle adaptation qui leur serait imposée.

II - Approvisionnement

Pas de problème du côté combustible. Les réserves connues dépasseraient 40 siècles au rythme actuel de consommation!!

En minerai, par contre, elles sont inférieures à cent ans. C'est peu dans un pays où la consommation d'acier dépasse 650 kg. par habitant et dont la population croît au rythme de 2,5 millions/an.

D'où l'énorme effort fait par la Sidérurgie U.S., à la fois pour s'assurer des approvisionnements nouveaux, pour investir les capitaux nécessaires à la mise en valeur de ces gisements (Labrador, Venezuela, Brésil) et tout autant pour développer les techniques d'enrichissement permettant d'utiliser certains minerais indigènes jugés jusqu'alors trop pauvres.

Tout le monde admet maintenant aux U.S.A. qu'à long terme le prix des minerais doit inéluctablement aller en s'augmentant. D'où la nécessité, d'autant plus grande pour les Sociétés plus importantes, de réserver aux Mines une part de leurs possibilités d'investissements et de remédier au fait par de nouvelles concentrations industrielles et des techniques plus perfectionnées.

La B.S.C. par exemple consomme approximativement 25/30 millions de T/an de minerai de fer. Ses ressources propres sont limitées. Aussi, ce problème des participations minières y est-il suivi de particulièrement près par les V.P. Mining-Division et Treasurer. Elle a constamment des représentants, techniciens ou hommes d'affaires (Attorneys) en tous pays riches en minerai (Venezuela et Brésil en particulier).

III - Personnel

Les taux de rémunération actuels font une obligation de "mécaniser" à outrance. D'où obligation de concentration et frais d'investissements et d'entretien plus grands.

Déjà les problèmes d'automation sont étudiés de très près et à l'américaine, c'est-à-dire à l'échelle et avec tous moyens appropriés. On peut cependant se demander si plus de prudence n'y serait pas nécessaire.

Certes, en pleine expansion, la main-d'oeuvre est rare. Le fait est en partie dû à l'effort militaire dont, il est vrai, nul ne peut dire s'il devra se maintenir longtemps à ce rythme.

D'aucuns très audacieux parlent évidemment d'une réduction possible des temps de travail. Mais, pour maintenir les niveaux de vie, de nouvelles augmentations de salaires seront alors nécessaires. Pourront-elles être "absorbées" alors que les taux actuels paraissent déjà être à la limite. C'est, semble-t-il, beaucoup spéculer sur de nouveaux progrès. Dans notre profession seront-ils si faciles, au moins en ce qui concerne la production de métal proprement dite.

Certes, la population s'accroît très vite. De nouveaux besoins s'en suivront mais aussi de nouveaux emplois seront nécessaires. De plus, cet accroissement démographique est nettement plus sensible dans les populations de couleur. Leurs possibilités d'emploi dans l'industrie sont limitées, tant par les préjugés qui les entourent que par leurs propres possibilités dans le domaine technique. L'automation trop rapide et poussée risque de les frapper plus que d'autres et sans que d'autres emplois leur aient été préparés. Surtout dans le Sud, précisément région de développements.

Le problème risque d'être d'autant plus grave que des récessions périodiques restent malgré tout possibles. Elles sont même inévitables, le progrès économique n'étant jamais continu.

Or, de ce point de vue, les entreprises américaines n'ont plus les facilités d'autrefois pour adapter automatiquement leurs effectifs à leurs besoins stricts. Tous les Américains éprouvent à leur tour le besoin de stabilité, rançon inéluctable du progrès. La puissance considérable des Syndicats, comme la poussée de l'opinion publique, déterminent une évolution très nette en faveur de la stabilité de l'emploi.

IV - Exploitation

Devant toutes ces obligations et servitudes économiques, financières, commerciales et sociales, les entreprises sidérurgiques américaines n'ont peut-être pas eu et sans doute auront encore moins dans l'avenir la vie confortable et facile que, très à priori, nous étions tentés de leur supposer.

Ne connaissant le plus souvent que les plus puissantes d'entre elles, peut-être nous sommes-nous laissés tromper par les apparences en commettant pour elles, implicitement, l'erreur que nous reprochons parfois à d'autres de faire pour nous, à savoir, de confondre avec la richesse, la responsabilité d'intérêts considérables.

Il faut reconnaître d'ailleurs que certaines d'entre elles y ont peut-être aidé par une publicité et un souci parfois ostentatoire de souligner leur puissance.

Quoi qu'il en soit, les faits sont là dans leur sévère réalité.

Dans des usines sans cesse plus puissantes ou plus spécialisées, avec un matériel toujours plus perfectionné, mais aussi plus coûteux d'achat comme d'entretien, à partir de minerais sans cesse plus chers, avec un personnel toujours plus exigeant et soutenu par des Syndicats devenus extrêmement puissants, les Sociétés sidérurgiques américaines doivent mettre à la disposition d'un marché apparemment considérable, mais susceptible de brusques variations qui le sont non moins :

- des produits de qualité impeccable et rigoureusement constante,
- avec des délais très courts, mais impératifs,
- et à des prix pour la plupart alignés sur ceux des plus puissantes et des mieux équipées et organisées d'entre elles.

La gageure, car c'en était réellement une, n'était pas certes facile à tenir. Elle a été tenue, semble-t-il, au moins jusqu'à présent. Elle n'a pu l'être que par :

- un contrôle très strict de la qualité des matières premières, du matériel et plus encore des produits.
- une régularité de marche absolue imposant elle-même à la fois,
 - une mise au point minutieuse et dans les plus petits détails des conditions d'exploitation et méthodes de travail,
 - une politique adéquate de choix et d'entretien du matériel et des installations,
 - une planification rigoureuse en tous domaines à partir de toutes études prévisionnelles utiles,
- une utilisation intensive des installations, quitte à arrêter provisoirement certaines d'entre elles, devenues excédentaires.
- un contrôle très strict des dépenses, recettes et résultats.
- une recherche constante de tous progrès possibles en tous domaines, avec réalisation immédiate ou tout au moins aussi rapide que possible des améliorations jugées nécessaires.

Tout cela n'a pu effectivement être réalisé que parce que les Sociétés ont en outre su et pu adopter des structures et méthodes telles que, quelle que soit l'importance de l'entreprise et la dispersion de ses établissements ou de ses activités :

- ses dirigeants soient toujours en mesure de prendre en temps utile et en parfaite connaissance de cause la décision opportune.
- toute anomalie, tout grain de sable dans la mécanique. soit aussitôt décelé et éliminé,
- en tous domaines et à tous les échelons, l'intérêt et les buts généraux de l'entreprise gardent toujours et comme il se doit, la primauté absolue sur les rivalités de services ou de personnes.

Nous verrons au Titre II comment et dans quelle mesure ces problèmes de Direction ont pu être résolus.

CHAPITRE III

LE CONTEXTE ECONOMIQUE ET SOCIAL

- LES INDIVIDUS

- LA COLLECTIVITE

- LA LIBRE ENTREPRISE

- LES MOYENS

LE CLIMAT ECONOMIQUE

- LES RESULTATS

LE CLIMAT SOCIAL

- LES PERSPECTIVES D'AVENIR

1) BILANS 1956 COMPARES

	U. S. STEEL (1)	BETHLEHEM STEEL (1)	INLAND STEEL (1)	LUKENS STEEL (1)
I - CAPITAL ET RESERVES				
en millions \$	2 869	1 390	376	37
par unité de personnel en \$	11 007	9 264	13 064	6 976
par tonne lingot produite en \$	86	71	76	52
II - DETTES A LONG TERME				
en millions \$	245	308	129	5
en % du capital & des réserves	8,54	22,14	34,42	13,03
en % du chiffre d'affaires	5,79	13,13	17,66	4,56
III - TOTAL DES RESSOURCES (I + II)				
en millions \$	3 114	1 698	505	42
par unité de personnel en \$	11 947	11 315	17 560	7 885
par tonne lingot produite en \$	93	87	103	50
en % immob. amort. non déduits	65,31	87,93	97,57	105,67
en % immob. amort. déduits	165,82	201,02	183,89	233,91
IV - IMMOBILISATIONS (outil. exclus)				
1) Amortissements non déduits				
par unité de personn. (en \$	18 294	12 868	17 997	7 462
par tonne lingot	143	99	105	56
en % de la valeur de neuf (2)	47,58	33,-	35,07	18,68
2) Amortissements déduits				
par unité de personn. (en \$	7 205	5 629	9 549	3 371
par tonne lingot	56	43	56	25
en % de la valeur de neuf (2)	18,74	14,43	18,61	8,44
V - PARTICIPATIONS ET DIVERS				
en % du capital & des réserves	21,36	12,04	6,37	7,77
VI - STOCKS (en % du chiffre d'affaires)				
1) Matières premières	4,86	6,95	6,85	6,24
2) Produits finis et en cours	6,99	8,42	9,40	9,39
3) Outillage et pièces de rechange	-	-	-	-
4) Stock total	11,85	15,37	16,25	15,63
VII - TRESORERIE & FONDS DE ROULEMENT (en % du chiffre d'affaires)				
1) Trésor. (réalis. et dispon. moins exigible)	2,43	13,81	11,73	4,32
2) Fonds de roulem. (stocks + outill. et pièces de rech. + trésorerie)	14,28	29,18	27,98	19,95
3) Rapport de liquidité <u>Réalisable + disponible =</u> Exigible	1,14	1,82	2,27	1,53

(1) La Sidérurgie Américaine a été affectée par une grève de 5 semaines en 1956.

(2) Valeur de neuf pour 1 tonne installée : 300 dollars.

C H A P I T R E I I I

LE CONTEXTE ECONOMIQUE ET SOCIAL

Il ne pouvait être question, dans le cadre d'un rapport spécialisé, de nous livrer à une étude exhaustive du système politique, économique et social américain. C'eût été, de notre part, déborder largement le cadre de notre mission et, qui plus est, nous aventurer dans un domaine où nous ne disposions que d'une information insuffisante.

Il nous a cependant paru impossible de développer les principales observations et conclusions de notre mission sans tenter de compléter les indications données aux chapitres I et II sur les entreprises visitées et sur la sidérurgie américaine dans son ensemble, par une analyse plus générale du contexte économique et social dans lequel ces entreprises se trouvaient placées.

Il était en particulier nécessaire de dégager les caractéristiques dominantes des individus et du corps social américain, de préciser succinctement certaines données essentielles relatives au système économique et aux niveaux de vie actuels, et d'analyser enfin les courants de pensée dominants dans la mesure où ces divers facteurs affectaient la nature des problèmes propres aux entreprises américaines et les solutions qui leur ont été apportées.

LES INDIVIDUS

Les caractéristiques essentielles de l'américain, ou tout au moins celles qui importent à notre propos, sont directement liées à ses origines ainsi qu'aux conditions dans lesquelles s'est progressivement précisée la nature de la société dont il fait partie. Sous cet aspect les américains d'aujourd'hui apparaissent encore comme les descendants de pionniers qui quittèrent la vieille Europe soit par idéal de liberté, soit pour en fuir la misère, soit pour aller plus simplement courir leur chance ailleurs et qui vinrent s'établir dans un pays dur, ne permettant aucune faiblesse, mais apte à récompenser par ses immenses possibilités les individus forts et courageux et, il faut bien le reconnaître aussi, ceux qui ne s'embarrassaient pas de scrupules dans le choix des moyens à employer.

Il serait abusif de prétendre résumer en une seule phrase tous les traits du caractère d'un peuple, mais ce bref rappel des origines américaines va nous fournir un guide extrêmement précieux dans l'étude de caractère que nous allons maintenant développer :

1^o) - L'américain résulte tout d'abord d'une sélection "volontaire"; les faibles n'ont pas émigré, ou s'il en fût, ils ont été progressivement éliminés. Quelles que soient leurs origines ethniques, ceux qui subsistèrent, et leurs descendants, avaient donc ce caractère commun d'être dans leur ensemble des individus doués de qualités physiques et de caractère supérieures à la moyenne :

- au physique, l'américain d'aujourd'hui apparaît solide et endurant, qualité développée par la pratique des sports très répandue dans la jeunesse, mais cependant abandonnée par la majorité des américains dès l'âge adulte,

- l'américain possède un caractère essentiellement direct et persévérant, ne se laissant pas abattre par l'adversité, et aimant l'effort orienté en vue d'un but précis qu'il soit proche ou lointain.

2^o) - Parce que ses ancêtres avaient rompu avec le passé et parce qu'il habite un pays neuf, son comportement est relativement dégagé de toute contingence de tradition.

L'américain jouit sous cet angle d'une remarquable liberté dans le choix des solutions propres à chaque problème, sans être lié au départ par toutes les contraintes et limitations pouvant résulter de l'héritage du passé. "Il se place devant le problème à résoudre comme devant une page blanche dans un esprit de complète liberté". (A. Siegfried).

3^o) - Ce détachement du passé le conduit notamment à ne jamais considérer comme satisfaisant l'état de choses actuel et à garder l'esprit perpétuellement tourné vers le futur dans une recherche constante de progrès. Ce trait de caractère se révèle d'autant plus efficace qu'il est doublé chez lui d'un goût du risque extrêmement prononcé.

Le corps social américain se présente ainsi comme un milieu particulièrement propice aux innovations et au progrès technique.

4^o) - C'est ici qu'intervient une caractéristique naturelle qui constitue, à nos yeux, l'élément moteur fondamental du système économique et qui résulte pour une grande part de l'ascendance pionnière des américains: leur désir profond d'une amélioration des conditions matérielles d'existence impliquant notamment la recherche et l'acceptation des moyens propres à leur assurer la réussite matérielle.

Ceci implique pour l'individu une absence de préjugé à l'encontre de tel ou tel type de travail, pourvu qu'il lui procure un revenu satisfaisant.

Pour le Chef d'entreprise, c'est la recherche constante du revenu maximum, recherche effectuée dans un esprit et suivant des modalités sur lesquels nous nous étendrons plus longuement dans ce chapitre.

Du point de vue de la Collectivité dans son ensemble, la réussite matérielle en vient ainsi à être interprétée comme une marque de supériorité. Il en résulte que l'américain sait également apprécier le succès des autres comme le sien. Les chefs d'entreprise notamment, loin d'être jalouxés par leurs ouvriers bénéficient, au contraire, d'une considération sociale indubitable. Il est significatif à cet égard de remarquer que les traitements des présidents et cadres supérieurs des grandes sociétés américaines font l'objet d'une publicité surprenante pour nos yeux d'européens; cette publicité s'explique par le fait qu'aux yeux des américains, le niveau de rémunération élevé des échelons supérieurs est une preuve extérieure de la réussite de l'entreprise qu'ils dirigent, cette réussite constituant d'ailleurs pour les américains, et pour les ouvriers même de l'entreprise, un motif de fierté, quitte pour ces derniers à rechercher par leur action syndicale un partage aussi favorable que possible des bénéfices.

5^o) - Autre élément favorable du point de vue de son comportement au sein d'une organisation industrielle: l'américain possède un caractère essentiellement empirique, d'origine indéniablement anglo-saxone.

Peu porté à la spéculation intellectuelle, il s'attache en matière d'organisation à rechercher empiriquement une solution convenable à chacun des problèmes, vastes ou limités, qui se présentent successivement à lui. Les théories américaines sur l'organisation des entreprises sont le fruit de travaux universitaires spécialisés; l'homme d'affaires agit, quant à lui, dans le concret, mais le soin avec lequel il s'attache à traiter aussi correctement que possible chaque problème du présent, rend finalement efficaces les formes d'organisation qu'il construit à cet effet.

6^o) - Cette efficacité est de surcroît renforcée par une qualité résultant sans doute notamment de ce que la nature avait imposé à ses ancêtres un effort nécessairement communautaire. L'américain d'aujourd'hui possède un sens profond du travail en équipe; une conscience permanente que chacune de ses actions s'intègre dans un contexte économique et social auquel elle doit nécessairement contribuer en vue d'une efficacité collective maximum. Cette caractéristique du tempérament américain constitue un facteur fondamental dans l'étude de son comportement économique.

En tant qu'exécutant, au sein d'une organisation, elle l'amène à accepter une spécialisation dans son travail et une délimitation stricte de ses responsabilités.

En tant que chef d'entreprise, elle lui confère, lorsqu'elle a atteint sa forme la plus évoluée, un sens de responsabilité sociale particulièrement remarquable. Il n'en a sans doute pas toujours été ainsi, et nous suivrons notamment en étudiant le régime de libre entreprise l'évolution sous cet angle du comportement du chef d'entreprise au cours des cinquante dernières années.

Au terme de cette évolution, l'entrepreneur américain a pris une conscience nette de la responsabilité qu'il peut avoir dans les conséquences de chacun de ses actes de gestion (politique de salaires, politique de vente) sur l'ensemble du système économique.

Mr. Gordiner, Vice-Président de la General Electric a notamment déclaré à ce sujet au cours d'une conférence à l'American Management Association:

"Nous devons reconnaître les responsabilités nombreuses qu'implique aujourd'hui la gestion des entreprises. Notre rôle est de concilier les intérêts des employés, des clients, des actionnaires et du public dans son ensemble."

Ce sens de responsabilité sociale a ainsi tempéré ce que pourraient être et ce qu'ont été effectivement dans le passé les effets néfastes de l'attachement profond des américains au principe de la liberté individuelle.

7°) - Cet attachement n'est sans doute pas étranger à l'histoire des Etats-Unis et il est frappant de constater le succès qu'ont eu, et qu'ont encore auprès des américains d'aujourd'hui les idéaux révolutionnaires français de 1789. Cet amour de la liberté se traduit dans le comportement de l'homme d'affaires par un attachement presque mystique au principe de la libre concurrence. Ce n'est pas faire injure à nos amis américains que de remarquer qu'ils ne pratiquent sans doute pas la concurrence aussi rigoureusement qu'ils la proclament. Mais il est certain que la force et la conviction avec laquelle ils affirment leur respect des principes de concurrence et de liberté contribuent puissamment à perpétuer un climat qui conditionne le comportement économique des individus sur lequel nous reviendrons.

L'opposition historique entre partisans et adversaires d'un pouvoir fédéral fort aux USA qui reste encore à l'heure actuelle, au coeur même des problèmes de politique intérieure, de même que la querelle, constituant pour une grande part la ligne de clivage entre démocrates et républicains, sur les limites du rôle de l'Etat dans la vie économique américaine sont d'ailleurs là pour témoigner de l'attachement farouche des américains à leurs libertés individuelles.

8°) Ces caractéristiques naturelles jointes aux immenses possibilités du pays sur lequel ils s'étaient établis, firent peu à peu d'une masse sans cesse croissante d'émigrants le peuple le plus riche de la terre. Il n'est pas étonnant, dans ces conditions, que l'américain d'aujourd'hui nous apparaisse comme foncièrement optimiste et confiant en l'avenir.

Optimiste quant aux possibilités de progrès scientifique et technique.

Optimiste également quant aux possibilités de développement économique, en dépit de la trace profonde qu'a laissée le souvenir de la crise de 1929 dans les esprits de ceux qui l'ont vécue.

En vérité, cet optimisme là nous est apparu relativement superficiel et "suggestionné". Il traduit dans une certaine mesure un refus de l'américain moyen de regarder en face le problème de son avenir lointain à la fois sur les plans politique, social et économique.

L'expansion économique continue, même avec des fluctuations passagères, est-elle éternellement possible et quelles seraient les conséquences politiques et sociales d'une stagnation économique prolongée? Telles sont des questions que l'Américain moyen d'aujourd'hui répugne à approfondir, en y apportant tout au plus la réponse suivant laquelle le dynamisme et l'esprit d'entreprise de ses concitoyens sauront bien venir à bout des difficultés futures comme ils l'ont fait au cours des deux siècles environ que comporte à ce jour leur histoire.

Qu'il soit naturel ou acquis plus ou moins artificiellement, l'optimisme de

l'Américain moyen n'en a pas moins des conséquences fort importantes sur le plan de ses rapports humains les contacts sont rendus plus agréables, plus cordiaux et sincères. Dans la rue, sur les routes, dans les établissements publics comme au travail, personne n'élève la voix, ne se fâche, ne se bouscule. L'Américain en vient même dans sa vie privée à se complaire apparemment dans des flâneries et lenteurs qui, pour certains sujets, semblent proprement insupportables à des européens.

Une telle attitude ne peut évidemment pas être totalement naturelle chez des individus aussi nombreux et disparates. Elle résulte aussi de l'éducation en même temps que d'un selfcontrol remarquable qui impose la maîtrise de soi et le respect du voisin, voire même la volonté d'entretenir avec tous des relations agréables.

LA COLLECTIVITE

Ce n'est pas l'une des caractéristiques les moins surprenantes de la société américaine que l'extrême généralisation des traits de caractère individuel qui viennent d'être développés chez un peuple regroupant pourtant des individus de toutes races et origines et dont les ancêtres étaient encore pour la plupart dispersés voici moins de deux siècles.

La puissance d'absorption de la société américaine est à proprement parler étonnante: en quelques années, un nouvel immigrant réagit déjà comme s'il avait compté un ancêtre à bord de la "Mayflower". A la génération suivante, le type physique de ses enfants, a souvent lui-même changé, sans doute sous l'influence conjuguée des nouvelles conditions de climat, de nourriture et de vie.

Cette homogénéité de comportement des américains d'aujourd'hui n'implique pourtant pas une assimilation profonde par chacun d'entre eux d'un nouveau type de civilisation commune, au sens où s'entendent les civilisations grecque, romaine ou occidentale.

L'assimilation dont il s'agit se limite essentiellement au comportement de l'individu dans ses rapports avec la société dont il a accepté les règles et les conventions. C'est pour une grande part un alignement, sur un conformisme dont la puissance résulte, d'une part, de son acceptation volontaire par les nouveaux immigrants et, d'autre part, d'un certain nombre de facteurs que nous allons brièvement examiner:

- 1^o) - Le système d'éducation concourt tout d'abord puissamment, comme en tout pays, à cette homogénéisation de comportement. Son influence dans ce sens est d'autant plus forte qu'il ne se limite pas à la formation intellectuelle de la jeunesse, mais s'étend également à sa formation civique et sociale et tout simplement humaine.

Les méthodes d'enseignement utilisées sont notamment orientées en vue d'un développement des aptitudes au travail en équipe. Elles sont en outre adaptées au caractère empirique de l'esprit américain que nous avons précédemment signalé.

- 2^o) - L'unicité de langue sur toute l'étendue du pays facilite les échanges et les déplacements, doublée maintenant d'une univocité de conditions matérielles de vie qui permet notamment, à chaque Américain, de retrouver à San Francisco comme à Boston le même type d'habitat, de nourriture ou d'automobile.
- 3^o) - L'expansion économique des 20 dernières années, qui a profondément modifié les structures du pays et entraîné d'importants mouvements de population.
- 4^o) - Le grand brassage humain réalisé par la guerre de 1941/1945, et encore à l'heure actuelle par le service militaire, qui concourt au mélange des différents types composant le peuple américain.

Il n'est pas question de prétendre que cette homogénéisation soit complète. Le problème noir reste encore à l'heure actuelle totalement ouvert et nous n'avons pas à nous étendre à son sujet. Moins apparemment peut-être,

des phénomènes de ségrégation en fonction de l'origine nationale apparaissent encore dans certains milieux: on a par exemple relevé dans certaines entreprises une majorité de contremaîtres d'origine italienne et d'ingénieurs d'origine anglo-saxone. Quoi qu'il en soit, la société américaine n'en restepas moins étonnamment marquée par un conformisme social puissant, doublé d'une perméabilité sociale largement supérieure à ce qu'elle est dans la plupart de nos pays européens.

o
o o

A défaut d'une culture proprement américaine, au sens où nous l'avons entendu précédemment, quels sont alors les objectifs fondamentaux susceptibles d'assurer la cohésion à terme du système américain en lui procurant l'idéal collectif indispensable à la survie et au développement de toute nation forte?

Ces objectifs nous paraissent essentiellement résulter de la prise de conscience, bien incomplète d'ailleurs, par le peuple américain de la responsabilité qui lui est échue sur le plan international en raison même de la puissance économique devenue prépondérante de son pays.

L'aspect politique de cette responsabilité préoccupe relativement peu l'américain moyen assez enclin à reléguer au second plan de ses préoccupations les problèmes de politique étrangère.

A ses yeux, l'objectif essentiel est le maintien de la prééminence économique des Etats-Unis qui conditionne la sauvegarde de leur régime, ainsi que de celui du monde occidental. L'expansion économique doit donc être poursuivie coûte que coûte et si l'Etat a un rôle à jouer dans la création d'un cadre propice au libre jeu des initiatives individuelles, l'entreprise privée n'en garde pas moins la responsabilité essentielle, en tant que moteur de cette expansion.

LE CONCEPT DE LIBRE ENTREPRISE (Passage de la conception libérale et individualiste du début du siècle à la notion moderne de libre entreprise).

Depuis toujours, la notion de "libre entreprise" ou de "droit d'entreprendre et de concurrencer librement" a constitué l'une des valeurs fondamentales auxquelles étaient farouchement attachés les millions d'hommes qui peuplent le nouveau continent.

Que ce soit à l'époque des pionniers, lors de leur marche vers l'ouest, ou au cours de la grande expansion industrielle de la fin du 19^o siècle ou, plus récemment, à la suite de l'évolution profonde déclenchée notamment par la grande crise de 1929, la liberté d'entreprendre a toujours constitué une règle, d'autant plus facilement et unanimement acceptée par les américains que les actes qu'elle appelait répondaient aux aspirations profondes de chaque individu:

- 1^o - elle impliquait en premier lieu la liberté d'agir, de se déplacer, d'entreprendre, de réussir ou d'échouer sans autre frein que les règles de la communauté.
- 2^o - elle supposait, en principe tout au moins l'égalité de tous devant les chances de la vie.
- 3^o - elle répondait, enfin, plus généralement aux aspirations de chaque américain, telles que nous les avons développées en abordant ce chapitre: la recherche du progrès, le goût du risque, le sens du travail en équipe, l'optimisme et la confiance en soi et en l'avenir et, enfin et surtout, la recherche du profit maximum.

Mais les formes et l'esprit suivant lesquels ce droit d'entreprendre s'est effectivement exercé dans le passé ont subi, au cours des trente à quarante dernières années, une évolution extrêmement profonde qui a finalement conduit à une modification radicale de la structure, des méthodes et de l'esprit de gestion des entreprises privées, ainsi que de leurs rapports avec le public et avec le système économique dans son ensemble.

L'histoire de cette évolution est aussi celle du développement progressif du sens de la responsabilité sociale au sein de la société américaine. On en constate les premières manifestations dans la législation anti trust créée pour faire opposition aux excès auxquels avait pu conduire la recherche du profit maximum poussée parfois jusqu'à son paroxysme.

C'est ensuite la guerre de 1914 qui fait prendre encore davantage conscience aux américains et, aux chefs d'entreprise notamment, de leur responsabilité collective dans la puissance de la nation.

C'est aussi l'évolution du mouvement syndical qui, tout en restant farouchement combattu par les directions d'entreprise, fait progressivement de la main-d'oeuvre une entité qui va prendre conscience d'elle-même et de sa force et dont il faudra chaque jour davantage tenir compte.

Néanmoins, et ceci jusqu'en 1929, le capitalisme américain reste fondamentalement libéral, partisan du laissez-faire, hostile aux règles susceptibles de canaliser les lignes de force de l'activité économique du pays et d'éviter ainsi les abus et les excès auxquels peut conduire la recherche non réfrénée du profit.

Les faits semblent lui donner raison; les années 1920 offrent le spectacle d'une prospérité sans précédent. La fortune sourit aux audacieux et aux spéculateurs. Les combinaisons financières les plus hardies s'échafaudent; on emprunte pour spéculer; on achète à crédit sans limite ou presque; on investit en fonction de l'évolution favorable de l'activité économique.

Mais, en octobre 1929, la bourse de New-York, dans une séance dramatique entrée maintenant dans l'histoire, donne le signal d'une crise économique d'autant plus tragique qu'elle était inattendue et que rien dans l'organisation du système économique, social et politique n'était prévu pour y faire face.

Elle ouvre une ère de difficultés et de misère qu'illustrent les quelques données suivantes relatives à l'évolution économique de la période 1929/1937:

Années	Produit national (en milliards de dollars)		Revenu disponible par habitant en valeur 1956 (\$)
	en valeur nominale	en valeur 1956	
1929	104,4	187,1	1 081
1930	91,1	169,5	982
1931	76,3	156,9	918
1932	58,5	133,5	773
1933	56,0	130,1	765
1934	65,0	143,6	834
1935	72,5	158,5	905
1936	82,7	179,5	1 012
1937	90,8	190,2	1 042

Le produit national, exprimé en valeur 1956, diminue donc de 30 % de 1929 à 1933.

Evolution du nombre de chômeurs (en 1 000 personnes):

1929	1 550
1930	4 340
1931	8 020
1932	12 060
1933	12 830
1934	11 340
1935	10 610
1936	9 030
1937	7 700

En 1933, le nombre de chômeurs représente 25 % de la main-d'oeuvre totale.

Parallèlement l'évolution des salaires dans les trois secteurs de l'industrie mécanique, métallurgique et électrique, des mines et de l'agriculture est la suivante (en \$ par heure):

Années	Industrie	Mines	Agriculture
1929	0,566	0,681	0,241
1930	0,552	0,684	0,226
1931	0,515	0,647	0,172
1932	0,446	0,520	0,129
1933	0,442	0,501	0,115
1934	0,532	0,673	0,129
1935	0,550	0,745	0,142
1936	0,556	0,794	0,152
1937	0,624	0,856	0,172

On constate que si les trois secteurs mentionnés sont durement touchés, l'agriculture souffre plus particulièrement avec une réduction de plus de moitié des salaires nominaux et une reprise beaucoup plus tardive et faible.

Le risque est alors grand pour les Américains lors des années 1933/1934 de perdre foi en la valeur du régime de libre entreprise et de sombrer dans l'un des excès qui guettent en pareilles circonstances les régimes démocratiques.

Mais, bien au contraire, la résistance à la crise de 1929, en même temps qu'une dure épreuve matérielle va apporter à l'Amérique une indéniable victoire morale; d'abord par l'affirmation qu'elle donne au monde de son attachement à son idéal de liberté, mais aussi par les réformes profondes que les effets de la crise vont eux-mêmes entraîner.

Dernier évènement extérieur, qui va influencer de façon déterminante lui aussi, par son ampleur, sur le système américain et sur l'activité économique des entreprises: la deuxième guerre mondiale.

Crise économique et guerre: deux périodes dramatiques pendant lesquelles chaque Américain prend clairement conscience de ce que doit être sa solidarité vis-à-vis de ses concitoyens s'il veut éviter que son pays ne succombe aux périls qui le menacent.

Son sens de responsabilité sociale qui n'avait guère jusque là dépassé les limites de son groupe de travail, de ses amis, de sa ville ou de son état, et qui laissait encore trop de place à son intérêt personnel au dépens de celui de ceux qui l'entouraient va prendre maintenant une forme plus évoluée.

Sur le plan international, le peuple américain prend lentement conscience, ainsi que nous l'avons déjà signalé, de sa responsabilité de leader du monde occidental.

Sur le plan de l'activité économique, qui conditionne le maintien de cette prépondérance américaine se dégage la notion suivant laquelle la liberté dont jouit l'entreprise privée ne doit plus faire l'objet d'un usage non contrôlé et, par conséquent, potentiellement abusif, mais ne doit lui être donnée que pour engendrer la compétition, c'est-à-dire pour multiplier les efforts et les initiatives destinés à servir la collectivité.

Comme le dit J. Fourastié dans son ouvrage "La Révolution à l'Ouest": "L'entreprise n'est plus libre dans son intérêt et encore moins dans l'intérêt de son seul propriétaire; elle est libre dans l'intérêt du public; elle est libre pour progresser, c'est-à-dire pour faire chaque année mieux que la précédente; elle est libre pour libérer des forces créatrices".

"Le public admet et les industriels croient que la charge de préparer l'avenir incombe essentiellement à l'entreprise. Les industriels sont donc tenus pour responsables et se sentent responsables de la prospérité nationale. En retour l'Etat comme la Nation leur donne le pouvoir de préparer eux-mêmes le futur".

On sait que ce nouveau régime de libre entreprise n'a rien cédé en dynamisme et en efficacité à celui qui l'avait précédé; non seulement les USA ont retrouvé leur fortune perdue, mais ils l'ont considérablement accrue. Leur puissance en tous domaines les place en tête de toutes les nations. Plus encore, ils ont acquis la conviction d'avoir enfin trouvé le *modus vivendi* économique et social conforme à leurs aspirations et à leurs goûts, à cette exception près que le problème de la stabilité économique n'est pas encore résolu, la crise de 1958 s'étant d'ailleurs chargée de le leur rappeler.

Il y avait, certes, en faveur de cette évolution et de cette réussite des facteurs favorables; il y avait aussi des obstacles à vaincre et des dangers à éviter. Nous allons les passer en revue avant de développer une analyse plus approfondie du concept moderne de libre entreprise, tel qu'il est apparu à l'examen de notre mission.

1°) Les facteurs extérieurs -

La richesse du pays, les aptitudes et mentalités de ses habitants ont sans aucun doute constitué autant de facteurs éminemment favorables au succès de cette évolution.

La mobilité de la main-d'oeuvre et l'ampleur du marché américain y ont encore ajouté. Il est néanmoins juste de reconnaître sur ce point notre tendance à simplifier les problèmes et à considérer comme avantages naturels ce qui est pour partie le résultat de sacrifices courageusement acceptés.

Certes, en eux-mêmes, les Américains (toujours parce que d'essence pionnière) se déplacent facilement, à des distances considérables, souvent même sans y être réellement obligés, simplement pour tenter leur chance ailleurs dans de meilleures conditions.

Certes, ce "nomadisme" est facilité par la grandeur du pays, son insuffisante occupation démographique, la communauté de langue, voire de conceptions, de mentalité et façon de vivre, se loger, s'habiller, se nourrir, toutes choses qui nous manquent hors de nos frontières trop étroitement rigides.

Il l'est non moins par le fait que pour une très large part d'entre eux il n'y a pas de véritables "attaches" avec la région, son climat, son ambiance. Non moins encore par une situation immobilière qui permet partout ou presque (sauf quelques grandes villes) de trouver un logement, au moins provisoire, et de ne pas trop perdre sur celui que l'on accepte de vendre. Encore aujourd'hui, près de 3/400 000 familles vivent en roulettes déplacées d'un jour à l'autre et sans regret à des centaines de kilomètres.

Tout cela, nous le connaissons et, parce qu'il s'agit d'autres, nous le trouvons tout naturel.

Il reste que depuis vingt ans des millions d'hommes ont, aux Etats-Unis, "dû" changer de région, de climat, d'habitation, d'emploi, de niveau de vie. Tous l'ont fait sans récriminer. Et parce que tous l'ont ainsi fait, le pays, comme eux-mêmes, s'en sont relevés.

Il y a aussi l'ampleur du marché américain avec ses 160 millions d'habitants. Mais, ainsi que nous l'avons déjà fait remarquer à propos du marché sidérurgique, il n'y a pas en fait un seul marché, mais une juxtaposition de marchés élémentaires, fonction de la structure, des frais de transports et des circuits de distribution, des différences de législation, de climat, d'habitudes et de niveau de vie. Autant de raisons pour ne pas nous illusionner sur l'effort à faire dans nos pays d'Europe (une enquête de 1953 aurait démontré qu'en réalité la moyenne des industries américaines desserviraient un marché correspondant à 5 millions de consommateurs, ce qui devrait être à notre portée).

2°) Les facteurs internes -

En contrepartie de ces facteurs extérieurs favorables, l'évolution du style du régime économique et de l'esprit de gestion des entreprises privées n'était pas sans créer un certain nombre de risques dont il était essentiel de se garder.

La réglementation nouvelle du cadre d'activité des entreprises, le souci accru de l'intérêt général, l'importance croissante accordée au désir de sécurité individuelle formulé par les travailleurs, constituaient en effet autant d'obstacles potentiels au libre jeu des initiatives individuelles qui avait jusqu'alors constitué l'élément moteur de base du système économique.

Ces obstacles pouvaient d'ailleurs non seulement jouer de façon immédiate par les limitations d'ordre matériel qu'ils pouvaient opposer à la libre activité des entreprises, mais également de façon indirecte et à plus long terme en affectant le dynamisme propre des chefs d'entreprise dans leur recherche du revenu maximum.

Il existe, en effet, dans un environnement extérieur donné, de nombreuses manières pour une entreprise de rechercher, ou de croire rechercher, le revenu maximum.

Dans la mesure où les qualités de pionniers et l' "esprit d'entreprise" que nous avons cherché à mettre en évidence chez l'Américain moyen se trouvent atténuées, le chef d'entreprise - qu'il soit d'ailleurs américain ou non - risque d'être conduit à doubler les contingences extérieures préexistantes dans le cadre desquelles doit s'exercer sa recherche du revenu maximum par des contingences supplémentaires qu'il s'imposera lui-même, plus ou moins à son insu d'ailleurs, en supprimant certains des degrés de liberté dont il restait pourtant maître au départ dans la recherche de ce maximum.

Bien que l'on rencontre chez certaines entreprises américaines quelques amorces de "contingences supplémentaires" ou "d'auto-contraintes" du type de celles que nous venons de définir, le comportement du chef d'entreprise américain d'aujourd'hui a su, dans l'ensemble, au terme actuel de son évolution récente, se garder avec succès de ce risque d'auto-contrainte et, par conséquent, rester mieux à même dans le cadre des conditions extérieures nouvelles, d'exploiter toute source d'augmentation de revenu, jusqu'au maximum compatible avec les contingences extérieures.

En d'autres termes, chaque fois qu'il a reconnu une possibilité d'activité rentable, dans telle ou telle branche particulière, le chef d'entreprise américain en recherche la réalisation par tous les moyens qu'il juge les plus appropriés, dut-il lui en coûter de bouleverser ses méthodes de travail, la taille de son entreprise, la nature de ses fabrications ou de sa clientèle. Autant de possibilités que se refuserait au contraire un chef d'entreprise soumis aux "auto-contraintes" que nous venons d'évoquer, ce qui le conduirait à rechercher non plus un maximum absolu de son revenu, fonction des données extérieures, mais un certain maximum relatif résultant des diverses auto-contraintes supplémentaires qu'il se serait plus ou moins inconsciemment imposées.

Nous préciserons notre pensée en analysant brièvement deux formes sous lesquelles pouvaient notamment s'exercer ces auto-contraintes, pour mieux caractériser ensuite par opposition l'esprit de gestion des entreprises américaines.

a) L'auto-contrainte fondamentale

La première et la plus importante, parce qu'elle guette tout chef d'entreprise, consiste à substituer à la recherche du maximum absolu du revenu une recherche de maximum relatif:

- à capital constant,
- à taille de l'entreprise constante et, par conséquent, à clientèle constante.
- à effectif constant.

Une telle substitution d'objectifs pouvait résulter d'un abandon plus ou moins prononcé par le chef d'entreprise des qualités types de pionnier de l'Américain, telles que l'absence de tradition et le goût du risque. Quelle que soit sa caractéristique dominante, ce phénomène pouvait se traduire en pratique par une réduction radicale du taux d'expansion de l'entreprise avec toutes les conséquences que cela implique sur l'état d'esprit de l'ensemble de la hiérarchie et par suite sur son efficacité.

b) L'auto-contrainte dans le temps.

Elle se caractérise par une importance excessive accordée à la recherche du maximum des revenus les plus immédiats au détriment des revenus les plus lointains. Elle conduit à une gestion systématiquement à court terme dans laquelle le chef d'entreprise perd en partie conscience de sa responsabilité présente des conditions de rentabilité future de son entreprise.

La sous-évaluation de la valeur économique du temps qu'elle implique atténuée également la notion de perte économique résultant d'un retard dans la prise et l'exécution d'une décision intrinsèquement rentable. Elle agit en cela comme un facteur inhibitif du dynamisme de l'entreprise.

Le génie industriel de l'Amérique est précisément d'avoir su se défendre contre les atteintes possibles au dynamisme de gestion de ses entreprises, - que nous venons de caractériser par l'expression d'"auto-contraintes" - tout au long de l'évolution qu'il a connue au cours des trente dernières années.

Ainsi, favorisée par des facteurs extérieurs sans aucun doute favorables, mais protégée des auto-contraintes par le génie industriel et l'esprit pionnier des américains, la libre entreprise moderne, soucieuse de l'intérêt public mais néanmoins forte de tout le dynamisme des entreprises d'autrefois, s'affirme progressivement comme une des conquêtes essentielles de la civilisation américaine contemporaine.

Son succès ne doit pas nous faire sous-estimer l'ampleur de l'effort accompli, voire les sacrifices acceptés. La plupart de ces efforts et de ces sacrifices incombaient d'ailleurs essentiellement au patronat américain. Il est juste de reconnaître qu'il les a courageusement acceptés et que son action de leadership entre pour une grande part dans la réussite américaine d'aujourd'hui.

La "Libre entreprise", tel est donc le nom de cette nouvelle religion. Mais, comme pour toute religion, il y a l'écriture mais aussi le péché. Vis-à-vis du dogme de la libre entreprise, le péché ce sont les cartels, les politiques de dumping, les limitations d'accès aux ressources naturelles, les monopoles, l'influence de l'origine ou de la fortune sur les chances de succès de l'individu.

L'élite américaine ne nie pas l'existence de ces fautes contre le dogme, car elle sait par expérience ce qu'elles ont coûté dans le passé. D'où les efforts nombreux faits pour préciser et affirmer publiquement les principes auxquels le peuple américain doit se tenir attaché, s'il entend rester fidèle à sa vocation.

Nous en avons trouvé l'essentiel dans une petite brochure intitulée: "Notre héritage américain" signée de Mr. WOLF, Président de l'U.S. Steel Export et principal responsable après la guerre de la réorganisation d'ensemble de l'U.S. Steel Corporation. Les principales règles de cette véritable bible de la libre entreprise peuvent être résumées comme suit:

- 1 - "Les Américains préfèrent des entreprises libres aux entreprises dirigées, car dans leur for intérieur ils sont fiers des caractéristiques traditionnelles de ce choix qui les fait bénéficier de la responsabilité individuelle, de la liberté, de possibilités égales pour tous, en un mot de tout ce qui représente depuis toujours les fondements de la politique et de l'économie américaines."
- 2 - "Dans leur esprit le rôle de l'Etat dans la vie économique doit être limité aux seules circonstances graves d'intérêt national qui peuvent provisoirement justifier une telle intervention."
- 3 - "Plus généralement, il serait illusoire d'ajouter foi au caractère durable de la liberté politique si la liberté économique faisait défaut, si l'individu ne bénéfici-

ficiait pas largement de la faculté de gagner sa vie là où les possibilités lui en sont offertes, d'investir ses capitaux là où la réussite lui semble promise et s'il n'était pas libre de refuser à quiconque le droit de lui demander des comptes".

Et Mr. Wolf cite cette phrase de Benjamin FRANKLIN dans laquelle nous retrouvons cet attachement des Américains aux idées de la fin du 18ème siècle: "Quand on est capable de sacrifier une liberté essentielle à une faible part de sécurité passagère, on ne mérite ni liberté ni sécurité."

D'où cette notion essentielle de mission à remplir et de responsabilité à assumer par la libre entreprise, qui implique les lignes de conduite essentielles suivantes:

- a) - Reconnaître loyalement et objectivement et "le dire" en toutes circonstances et partout, pour par là s'"engager" publiquement, les devoirs de l'Entreprise à l'égard de la Collectivité américaine, ces devoirs étant de contribuer dans toute la mesure de ses moyens à l'amélioration du niveau de vie et à l'augmentation des richesses nationales.
- b) - La finalité de l'Entreprise étant ainsi définie et énoncée, s'engager à tout mettre en oeuvre pour la maintenir en état de jouer le rôle qui lui incombe, notwithstanding tous intérêts privés pouvant s'y opposer.
- c) - Accepter tous les risques et toutes les obligations ou servitudes résultant d'une adaptation constante et coûteuse imposée par les circonstances, la concurrence, le progrès comme l'évolution des besoins à satisfaire ou des obligations à remplir.
- d) - Permettre à quiconque d'en juger par une politique adéquate d'information largement diffusée et d'ailleurs elle-même susceptible de promouvoir de nouvelles adaptations et obligations.
- e) - En contre-partie de tout cela, librement consenti et loyalement accepté, exiger de tous la liberté d'entreprendre, d'administrer, de risquer, de réussir et même d'échouer en même temps que la légitimité du profit, juste récompense de l'effort comme de la sanction qui doit marquer l'échec.

Telles sont les grandes lignes de l'idéal de conduite auquel les Américains restent d'autant plus profondément attachés qu'ils le sentent menacé par toutes les pratiques plus ou moins restrictives auxquelles se livrent un trop grand nombre à leurs yeux d'entreprises américaines.

Cet idéal consiste en un mot, pour le chef d'entreprise, à accepter la responsabilité totale des risques et des devoirs qu'implique la gestion d'une affaire, mais à revendiquer en contre-partie une liberté d'action et une absence de contrôle aussi complètes que possible. Pour pouvoir prétendre à une telle indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics, les chefs d'entreprise américains ont dû prendre conscience de ce que leurs responsabilités devaient déborder le cadre strict de leur entreprise et comprendre également celui des collectivités locales et même, pour certains problèmes, le cadre national.

Bien des chefs d'entreprises américains ont payé de leur personne par la parole et par l'exemple pour préciser puis défendre cet idéal contre toutes les atteintes qui le menaçaient; nous avons déjà cité les témoignages de personnalités telles que Mr. Gordiner et Mr. Wolf. Mais le père de cette conception moderne de la libre entreprise nous semble être sans conteste le grand H. FORD qui définissait sa ligne de conduite par ces lignes:

"Il y a toujours assez de gens disposés à acheter, pourvu qu'on leur fournisse ce qu'ils veulent au prix qu'ils peuvent le payer. Il faut que la réduction des prix vienne en premier lieu pour vendre plus. Ensuite on se met à l'oeuvre pour y adapter ses coûts de fabrication".

Ce qui pouvait passer, à l'époque, pour une folle et dangereuse audace est devenu progressivement réalité pour tous aux U.S.A. et A. SIEGFRIED a pu écrire à ce sujet dans son "Tableau des Etats-Unis":

"Toutes les fois que l'industrie américaine s'est détournée de ce principe, elle s'est écartée de son génie propre et c'est sans doute dans la mesure croissante où elle s'y est ralliée que les USA ont connu une prospérité qui a étonné le monde".

A l'exemple de Ford, les Américains se sont donc "mis à l'oeuvre" pour abaisser leurs prix de revient en augmentant leur productivité, en développant leur clientèle, en diminuant leurs prix de vente et en faisant de leur personnel de nouveaux clients (plus ou moins directement) par une politique de hauts salaires d'une audace extraordinaire à son origine.

La gageure était de taille: il est juste de reconnaître leur réussite, sans nous attarder aux chances qu'ils ont pu avoir ni aux incertitudes que peut leur laisser l'avenir.

Nous allons, maintenant, analyser les moyens qu'ils ont mis en oeuvre, puis en analyser les résultats ainsi que les perspectives d'avenir.

LES MOYENS

I - La baisse continue des prix de revient en tous domaines n'est possible que par:

- une standardisation très poussée de la production,
- une production de masse,
- la recherche constante de nouveaux progrès dans le choix des produits et dans les techniques d'élaboration.

a) Les Américains se sont facilement prêtés à la standardisation des produits, ayant très rapidement compris les avantages considérables qu'ils pouvaient en attendre dans leur niveau de vie sans que la qualité proprement dite en soit diminuée.

Peu leur importe d'être logés, habillés ou nourris de façon uniforme, pourvu que ce soit correctement. Peu leur importe que leurs voitures, appareils ménagers ou appareils de télévision soient identiques, pourvu qu'ils puissent se les procurer et surtout qu'ils leur donnent satisfaction.

b) La production de masse impose elle-même:

- la concentration des moyens de production,
- la spécialisation des entreprises.

1°) La première est non seulement admise, mais considérée comme souhaitable, parce que bénéfique pour tous. Aussi, voit-on dans la plupart des secteurs d'énormes entreprises dépassant parfois apparemment les limites de l'emprise humaine, soit par création d'usines absolument neuves, soit par aggrandissement progressif d'usines existantes.

La concentration "financière", dont tout le peuple américain se souvient d'avoir tant souffert, n'en est pas admise pour autant. Bien au contraire, elle suscite dans l'opinion publique moyenne les mêmes réserves pour ne pas dire la même hostilité qu'il y a vingt ans.

Aux administrateurs d'autrefois, plus soucieux souvent de leurs intérêts propres et de leurs spéculations personnelles que de l'avenir des entreprises qui leur étaient confiées, ont succédé des "Managers" choisis parfois dans l'entreprise elle-même et dont le rôle sera précisément d'assurer la primauté de l'entreprise et de tout ce qu'elle représente contre tous autres intérêts qui pourraient s'y opposer.

Nous verrons plus loin (titre II) les conséquences résultant de ce "Management professionnel" sur les méthodes de direction. Bien des critiques ont été faites à ce que l'on a voulu péjorativement appeler une "Technocratie". Elle nous paraît pourtant être solidement assise parce que jugée comme le meilleur des moyens termes.

Quant au capital, il s'est plus que jamais dispersé. Le niveau de vie aidant, la grande majorité des Américains peut, aujourd'hui, réaliser des économies,

devenir à son tour capitaliste au point que l'on a pu parler, sans faire sourire, de "capitalisme populaire". Quelques chiffres préciseront cette évolution:

Le développement des sociétés d'investissement tout d'abord: de 396 000 adhérents en 1940 elles sont passées à plus de 1 500 000 en 1955 et placent environ 9 milliards de \$.

Les Compagnies d'Assurances sur la vie disposent d'un capital de plus de 80 milliards \$ provenant de 115 millions de polices souscrites par près de 32 millions d'assurés.

La "Caisse des Cadres" de Sears Roesbruck (l'une des plus grosses organisations commerciales des USA et dit-on l'une des plus progressives) détient 26 % du capital de la Société.

L'American Telephon and Telegraph Company, qui n'avait que 7 335 porteurs de parts en 1900 a fêté en 1954 son million de propriétaires. Elle en a actuellement plus de 1 400 000.

Dans une de ses assemblées récentes, la General Electric souligne que son capital est divisé entre 358 000 actionnaires, dont 50 000 appartiennent au personnel.

En 1951, Ford lui-même a réparti dans le public un paquet d'actions évalué à 500 millions \$. Quelques mois auparavant la "General Motors" en avait vendu pour plus de 300 millions \$.

2^o) La concentration des moyens de production n'en a pas pour autant condamné les moyennes et les petites entreprises.

Elles sont, au contraire, considérées comme l'ossature du système et le symbole de la liberté d'entreprendre.

Elles sont non seulement encore très nombreuses, mais leur nombre a même augmenté puisque le nombre total d'entreprises n'était que de 18,5 par 1000 habitants en 1928, qu'il atteignait en 1956 le chiffre de 23 et qu'il poursuivait sa progression.

La moyenne des effectifs occupés était, à cette date, de 60 agents par entreprise; 82 % des entreprises, occupant 19 % de la main-d'oeuvre totale, se situaient au-dessous de cette moyenne.

Le tableau suivant, donnant la répartition par taille des entreprises dans le secteur des industries de transformation pour l'année 1953, illustre à nouveau l'importance numérique des petites entreprises dans l'industrie américaine.

	Nombre d'entreprises	Main-d'Oeuvre
Entreprises employant moins de 100 personnes	90 %	26 %
Entreprises employant de 100 à 500 personnes	8 %	24 %
Entreprises employant plus de 500 personnes	2 %	50 %

Afin de garder leur place, les petites entreprises ont dû accepter tous les risques d'une spécialisation poussée qui leur permet seule d'avoir les prix et les qualités qu'imposent la concurrence et l'expansion continue des débouchés.

c) Le progrès entraîne le progrès et la concurrence l'impose, d'où l'obligation dans toutes les branches de consacrer des sommes importantes à la recherche constante de nouveaux matériaux, de nouvelles techniques ou de nouveaux produits.

Dans le contexte économique américain, la boutade suivant laquelle: "Tout ce qui

n'avance pas recule" est plus vraie que jamais.

Ceci explique l'essor de la recherche scientifique prise en charge, d'une part, par les industries elles-mêmes et, d'autre part, par les Universités qui restent en contact étroit avec l'industrie.

II - Pour vendre meilleur marché, il ne suffit pas de baisser arbitrairement les prix. Il faut aussi, pour le faire sans risque:

- élargir les débouchés,
- améliorer les méthodes de vente,
- soutenir efficacement la concurrence.

a) Pour trouver de nouveaux débouchés, il faut étudier rationnellement les besoins, leurs possibilités d'expansion, trouver, provoquer ou orienter les goûts et les désirs de la clientèle.

Mieux encore, il faut prévoir et, si possible, guider l'évolution à venir pour s'y adapter à l'avance et être prêt à la suivre.

C'est toute la technique nouvelle des études de marchés et de la prévision à long terme sur lesquelles nous nous étendrons ultérieurement.

C'est aussi la primauté donnée dans toutes les entreprises à la fonction commerciale. "J'aimerais mieux perdre mes usines que mes marchés" aurait dit Carnegie.

- b) Améliorer les méthodes de vente, c'est-à-dire concentrer les moyens de distribution, en réduire les frais, améliorer la présentation des produits, éduquer les vendeurs et influencer favorablement le client. D'où toutes les techniques modernes de Supermarket, de présentation, de formation des vendeurs, de publicité, de vente à crédit, dont on ne peut que constater l'efficacité.
- c) Soutenir la concurrence, c'est avoir sur elle la supériorité de prix, de délais, de qualité, de présentation et d'opportunité dans le besoin à satisfaire.

III - Pour non seulement maintenir, mais encore augmenter les salaires, l'accroissement immédiat de production ne suffit pas; il faut encore préparer l'avenir, c'est-à-dire investir. D'où la recherche constante de capitaux, l'obligation de s'assurer une juste marge de profit et celle d'adapter sans cesse son outillage et ses installations aux incessants progrès de la technique.

Dans ce domaine, le peuple américain a pu donner la pleine mesure de son sens de responsabilité présente des conditions de vie futures de la Nation en faisant au cours des récentes décennies un effort d'épargne et d'investissement considérable.

Au cours des dix années qui ont suivi la guerre, les besoins de financement de l'industrie américaine, pour ses investissements et sa trésorerie se sont élevés à 275 milliards de \$.

Sur ce total, 180 milliards, ont été autofinancés, 75 ont été obtenus par augmentation de capital et 20 par l'emprunt.

Quel qu'ait été l'état de réceptivité des américains à l'égard de ces problèmes, rien de tout cela n'aurait pu être admis et surtout se faire si vite, sans:

- un immense effort de publicité, disons même de propagande,
- un accord complet de tous ceux qui pouvaient avoir un rôle à jouer dans cette évolution.

Pouvoirs publics, presse, groupements professionnels, universités, entreprises, syndicats même dans certains cas, se sont livrés à une véritable campagne de propagande en faveur de cette nouvelle forme d'économie pour en chanter les louanges et en souligner les bénéfices.

Facilité sans doute par le manque relatif d'esprit critique de ceux à qui il s'adressait, cet effort a porté auprès des masses, d'autant plus que chaque année semblait leur apporter de nouveaux progrès et par conséquent la confirmation du bien-fondé des thèses développées. Quoi d'étonnant alors que l'immense majorité ait été profondément convaincue de la valeur du système et y ait apporté une adhésion quasi unanime.

LE CLIMAT ECONOMIQUE

Cet immense effort d'adaptation et de renouveau du style de l'activité économique américaine s'est, ainsi que nous l'avons déjà signalé, révélé tout particulièrement fructueux.

- Sur le plan psychologique il a profondément modifié le climat social examiné plus loin,

- Sur le plan économique, il a apporté à l'Amérique une incontestable réussite matérielle qu'il n'est pas inutile de préciser par quelques chiffres relatifs à l'évolution du revenu national, du revenu par habitant et des salaires depuis 1929 jusqu'aux années les plus récentes.

Le revenu national, en valeur nominale et exprimé en \$ 1956 a tout d'abord évolué comme suit depuis 1929 (en négligeant les années de crise sur lesquelles nous nous sommes déjà étendus):

Années	Produit national	Produit national en \$ 1956 (1)
1929	104,4	187,1
1940	100,6	213,7
1950	285,1	329,9
1951	328,2	354,2
1952	345,4	366,6
1953	363,2	381,6
1954	360,7	374,6
1955	390,9	401,7
1956	412,4	412,4

(1) en milliards de dollars.

Le revenu national exprimé en \$ 1956 a donc plus que doublé depuis 1929 et augmenté de 90 % depuis 1940 et de 25 % depuis 1950.

Le revenu disponible par habitant a évolué parallèlement comme suit (exprimé en \$ 1956):

1929	1 081
1940	1 116
1950	1 536
1951	1 538
1952	1 546
1953	1 592
1954	1 583
1955	1 660
1956	1 705

Soit une augmentation d'environ 60 % de 1929 à 1956, de 53 % depuis 1940 et de 11 % depuis 1950.

L'évolution des salaires réels illustre enfin la progression du niveau de vie au cours de la même période (les chiffres ci-après sont relatifs au salaire horaire nominal et réel des ouvriers sidérurgistes):

Années	Salaire nominal	Salaire réel en \$ 1956
1914	0,3	0,81
1929	0,674	1,07
1940	0,844	1,64
1950	1,691	1,79
1956	2,53	2,53

On constate donc très grossièrement dans le secteur sidérurgique un triplement des salaires réels depuis 1914 et une multiplication par 2,5 depuis 1929, sans oublier la progression de plus de 40 % du niveau de vie entre 1950 et 1956.

Sur le plan de la répartition des revenus, enfin, une statistique portant sur l'ensemble de la population américaine (chômeurs, infirmes et vieillards inclus) traduit l'évolution suivante de 1941 à 1955:

Revenus annuels	1941		1955		Différence en o/o
	Nombre de familles ou personnes seules				
	en milliers	o/o	en milliers	o/o	
< 1 000 \$	5 305	12,8	2 980	6,-	- 44 %
1 000 à 2 000	8 338	20,2	5 950	11,7	- 29
2 000 à 3 000	7 766	18,8	7 173	14,2	- 8
3 000 à 4 000	5 397	13,-	8 257	16,3	+ 53
4 000 à 5 000	5 221	12,6	8 207	16,2	+ 57
5 000 à 7 500	5 946	14,4	11 640	23,-	+ 96
7 500 à 10 000	1 751	4,2	3 359	6,6	+ 92
10 000 à 15 000	948	(1 921	(+103
15 000 à 20 000	291	{	521	{	+ 79
20 000 à 25 000	142	{ 4,-	255	{ 6,-	+ 80
7 25 000	265	{	287	{	+ 8
	41 370	100	50 550	100	

En 1955, les salaires moyens annuels étaient de:

Sidérurgie 4 400 \$/an (2 000 heures de travail)
 Toutes industries 3 600 \$/an

L'ouvrier moyen d'usine se situe donc dans la tranche moyenne des revenus qui permet un niveau de vie élevé, avec un avantage marqué pour l'ouvrier sidérurgique. L'un et l'autre font donc partie des "classes moyennes" avec tous les avantages moraux et matériels qui en résultent. C'est un élément dont nous aurons à tenir compte dans l'étude des solutions données aux problèmes de personnel.

A titre d'éléments complémentaires d'appréciation très superficielle du niveau de vie, nous donnerons les chiffres suivants:

- Un logement ouvrier coûte de 10 à 12 000 \$, soit, sur la base d'un salaire annuel de 5 000 \$ pour un ouvrier sidérurgiste en 1956, un peu plus de deux ans de travail,
- Une voiture d'occasion (Chevrolet d'un an): 1 200 \$, soit 2,9 mois.
- Une paire de chaussures: 15 \$, soit 6 heures.
- Un vêtement: 80 \$, soit 32 heures.

Ces chiffres confirment de la façon la plus nette l'existence d'un niveau de vie extrêmement élevé (de 2 à 4 fois celui des nations occidentales). Il est de fait que l'ouvrier américain possède en général sa voiture, sa télévision, ses appareils ménagers et un logement s'il le désire (sauf dans quelques rares villes où subsiste une pénurie de logements).

Ainsi, du point de vue économique, la libre entreprise moderne a remporté un indéniable succès; il ne reste plus qu'une minorité relativement faible à ne pas pouvoir profiter pleinement des avantages matériels du système économique américain contemporain.

LE CLIMAT SOCIAL

Une amélioration aussi décisive des conditions de vie ne pouvait rester sans effet sur le climat social de la société américaine.

Quand dans son ensemble un peuple de 160 millions d'habitants, dont près de 70 sont "salariés" (62 au recensement de 1950!) se sait, et de très loin, le plus riche du monde, avec le plus haut standing de vie il lui est difficile de ne pas s'en ressentir et s'en déclarer satisfait.

A fortiori, quand il sait et constate que ce n'est pas là le fait du hasard ou de la nature, mais d'une action voulue et concertée de tous, à commencer par celle des entreprises elles-mêmes.

Indépendamment des facteurs économiques que nous venons de développer, d'autres facteurs ont également contribué à l'amélioration comme à la stabilisation du climat social que tous, plus ou moins implicitement, nous envions à l'industrie américaine et qui fait une grande partie de sa force. Nous allons maintenant les passer très rapidement en revue:

I - FACTEURS POLITICO-SOCIAUX:

1^o) Si le nombre des salariés ne cesse pas de croître au point d'atteindre maintenant près de 45 % de la population totale, cette augmentation se fait surtout sentir dans les emplois tertiaires (fonctionnaires, administrations, bureaux, communes, distribution, transports, services d'études et de recherches, etc..).

Les emplois industriels proprement dits ne progressent plus que lentement du fait à la fois de la concentration industrielle et de la mécanisation. L'automation en cours d'instauration progressive ne peut que tendre à accélérer cette tendance, peut-être même trop rapidement.

D'ores et déjà, on estime ainsi que sur les 50 dernières années, sur l'ensemble de la population active, les effectifs tertiaires sont montés de 25 à 50 %, alors que dans le même temps la part industrielle ne s'est accrue que de 23 à 32 % avec tendance très nette à plafonner, sinon même à régresser.

C'est tout un changement de mentalité générale qui s'en est suivi, d'autant que ce changement n'a été possible que par un effort considérable dans les moyens d'enseignement avec élévation concomitante du niveau moyen de culture et donc d'information et de jugement.

2°) Ce changement a été d'autant plus sensible qu'il s'est fait, pour une très large part, au dépens de la population rurale.

Alors qu'en 1870 celle-ci représentait encore 71,5 % de la population totale, elle n'atteignait plus que 13 % en 1954!

Sans doute, ce mouvement de conversion peut être maintenant considéré sinon comme stoppé, au moins comme asymptotique.

Il reste qu'une grosse part des augmentations d'effectifs réalisées par l'Industrie au cours des vingt dernières années s'est faite à partir d'une main d'oeuvre rurale avec toutes les qualités et avantages en résultant.

Il est juste de dire que cette observation est en partie faussée par le fait qu'une part non négligeable de cet exode rural a été le fait des gens de couleur dont l'incorporation dans l'industrie pose d'autres problèmes et plus étrangers au climat social qui nous préoccupe.

3°) Dans le même temps et, du fait de l'élévation progressive des niveaux de vie et de revenus, on assiste à un mouvement inverse et tout aussi bénéfique. De plus en plus, l'américain moyen (4 à 5 000 \$/an) tend à abandonner les faubourgs des grandes villes.

On estime qu'en 1953, 60 % des américains vivaient déjà dans les banlieux et petites villes. Les banlieusards dépassent ainsi largement les 30 millions et continuent à croître de 1 million par an. Plus le niveau de vie moyen tend à s'élever, plus cet exode vers la banlieue rurale ou la petite ville s'affirme.

Cela n'a évidemment été possible que par une politique adéquate de l'urbanisme, de l'habitat, le développement de l'industrie automobile (il faut 2 voitures par ménage en campagne) et des arts ménagers (mécanisation des foyers, pas de domestiques). Il a fallu organiser la vie collective dans ces petites villes (enseignement, communautés religieuses, groupements culturels, terrains de sports).

Tout cela s'est fait avec le concours de tous (industries comprises sans doute). C'est tout un changement dans les habitudes de vie, conditions d'existence et, tout naturellement, dans les mentalités et réactions.

Outre la vie familiale plus confortable, plus reposante, plus détendue, plus saine aussi, il s'en est suivi une mentalité de "propriétaires". Beaucoup le sont.

Des relations de voisinage s'établissent sur les terrains de sport, dans les communautés, sur les routes même. Elles sont d'autant plus cordiales que, malgré les différences de revenus, les conditions d'habitation s'uniformisent. Faute d'artisans, de domestiques, tout le monde ne recherche ou ne fait construire que des maisons confortables mais simples, faciles à entretenir. Chacun s'en ressent plus près du voisin.

4°) Ces relations s'établissent (et se maintiennent au travail) d'autant plus facilement que, comme déjà dit, l'américain moyen (toujours parce que pionnier ou resté tel) n'a aucun complexe d'infériorité individuelle à l'égard de quiconque. Il admet le succès des autres, comme preuve de chance et de supériorité. Il n'en ressent aucune "diminution".

D'autant moins qu'à quelques nuances près (que souvent même il n'envie pas) il bénéficie du même confort matériel que quiconque.

Il n'y a dans ce pays pas de complexe de classe apparent (si ce n'est pour les Colored Men) malgré les énormes différences de revenus qui y sont encore de règle, sans doute parce que, sauf dans les très grandes villes, elles n'apparaissent qu'à peine dans la vie courante.

Et pourtant, très soucieux ni de se gêner, ni de gêner les voisins, les américains, pour démocrates qu'ils soient, ne se groupent guère entre eux qu'entre gens de même niveau de fortune, toutes différences d'activité restant le plus souvent sans importance.

5^o) Par-dessus tout cela encore il faut aussi reconnaître que depuis 1930 tous les gouvernements qui se sont succédés aux Etats-Unis se sont tout de même fait une règle de promouvoir une politique très nettement sociale sans pour autant être socialisante au sens où nous l'entendons.

S'ils se sont interdit de vouloir exercer eux-mêmes une activité économique réelle, ils n'en ont pas moins eu la volonté clairement exprimée, de rester arbitres et de n'admettre aucun abus de part et d'autre.

Croissant en nombre, les salariés ont ainsi vu, de ce fait s'accroître très sensiblement leur influence sinon leur pouvoir politique. Ils n'en ont été que plus soucieux de ne rien bouleverser.

II - FACTEURS PROPRES AUX ENTREPRISES

a) Sur le plan matériel

1^o) L'organisation, peut-être un peu lourde apparemment pour nos yeux d'Européens (nous en discuterons plus loin) mais singulièrement efficace qui règne dans toutes les entreprises américaines ne peut qu'influer favorablement sur la mentalité de leur personnel.

Ce dernier sent que tout y est minutieusement étudié, à temps, comme il convient, sans rien abandonner au hasard, à l'improvisation, voire à des initiatives individuelles insuffisamment mesurées.

Non seulement, il en est favorablement "impressionné" par les facilités qui s'en suivent dans son propre travail, mais il en retire un profond sentiment de plus grande sécurité dans son emploi qui le rassure et lui fait mieux apprécier ceux qui le lui donnent.

2^o) Même impression, mais plus physique, et à ce titre plus forte peut-être, pour tout ce qui a été fait aux USA dans nos industries au moins (mais comment pourrait-il en être autrement ailleurs avec de tels exemples) en matière de sécurité et d'hygiène.

Sans anticiper sur ce que nous aurons à en dire plus loin, signalons seulement que ce douloureux et grave problème a été traité avec toute l'importance qu'il justifiait, et tous les moyens moraux et matériels dont peuvent user des Américains. Les résultats obtenus en ont été à ce point remarquables qu'en Europe ils paraissent encore à certains comme incroyables sinon même "douteux". Comment le "climat social" n'en aurait-il pas été très favorablement influencé.

3^o) En ce sens d'ailleurs la plupart des grandes entreprises sont allées plus loin encore. Pour la part d'inévitable qui pouvait en subsister, elles ont compris l'impossibilité psychologique, sinon morale, où elles étaient de laisser leurs ouvriers et employés seuls aux prises avec les conséquences de la maladie ou de l'accident.

D'où toute une série de régimes privés d'assurances. Même s'ils sont loin d'équivaloir les nôtres, ils n'en constituent pas moins une atténuation sensible des risques encourus et, à ce titre, un nouveau facteur de compréhension.

4^o) Enfin, encore que ce ne soit peut-être pas vrai pour tous et partout, tous ceux qui ont pu, mieux que nous, visiter des usines américaines ont été unanimes à reconnaître l'ordre impeccable et la propreté qui y règnent, les facilités de circulation qui y existent. Autre facteur de sécurité sinon de satisfaction.

Même observation et plus poussée peut-être encore pour les bureaux du personnel administratif ou technique. Tout y est prévu et installé dans le moindre détail pour donner à l'occupant le maximum de confort dans son travail, en même temps que la sensation de sa juste importance. Sans parler naturellement du matériel moderne qui y est utilisé (laboratoires, études, mécanographie, etc..).

b) Sur le plan psychologique

1^o) Disons tout d'abord que sur le plan des "relations individuelles ou collectives" la plus entière bonne foi génératrice de confiance paraît être de règle. Ce sont d'ailleurs là des sentiments innés chez les américains. Ils ne comprennent ni n'admettent la supercherie qui d'ailleurs, les dépasse en général. En pionniers qu'ils sont restés, elle leur paraît être une atteinte inadmissible à l'égalité de chance pour tous.

2^o) Cette égalité de chance est renforcée par les possibilités effectives de promotion offertes aux individus en fonction de leur valeur personnelle et de leur compétence à chaque instant plutôt que d'après leur origine et leurs diplômes.

Dans ce sens, on cite avec complaisance maints cas de dirigeants partis comme simples ouvriers qui se sont élevés à la seule force de leurs poignets.

Il faut néanmoins reconnaître que, tout en restant réelle, cette possibilité tend à devenir plus rare qu'autrefois. Les qualités et connaissances maintenant exigées dans les postes de responsabilité, la spécialisation obligatoire qu'imposent les grandes entreprises rendent de plus en plus difficiles de tels avancements.

Si Mr. Schwab, dessinateur à 18 ans, Superintendent d'Usine à 25, conseiller intime de Carnegie à 35, fondateur de l'U.S.S. à 40 puis de la B.S.C. à 45, devait aujourd'hui revenir sur terre et y refaire sa carrière, sans doute risquerait-elle de n'être pas la même, quelles qu'aient été ses remarquables aptitudes.

3^o) Il reste que chacun croit encore à de telles possibilités sans pour autant peut-être trop se faire d'illusions sur les limites accessibles.

Chacun s'en ressent d'autant plus satisfait que chacun encore peut, par son travail personnel, acquérir les connaissances qui lui permettront de s'élever dans la hiérarchie et de gagner dans la compétition.

Il est, en effet, exact que l'enseignement s'est adapté à ce besoin et organisé en conséquence. Chaque usine trouve souvent à proximité une université où son personnel peut effectivement recevoir l'enseignement complémentaire nécessaire.

Il existe pourtant des exceptions importantes. L'Université de Bethlehem notamment n'avait aucune organisation de cours du soir, malgré la présence à proximité de deux grandes usines occupant ensemble plus de 35 000 personnes.

4^o) Qu'il soit naturel, acquis ou même seulement voulu le caractère jovial et simple des américains n'en contribue pas moins à maintenir dans le travail une atmosphère extrêmement agréable, sinon même sympathique.

Chacun dit ce qu'il a à dire, sans pour autant se fâcher, de chef d'équipe à coéquipier.

Contrairement à ce qui a pu en être dit, la familiarité n'en est pas admise pour autant, sauf entre égaux ou peut-être anciens égaux. Bien au contraire, les distances restent très marquées en maintes nuances, même matériellement. Elles le sont plus de bas en haut par respect du "chef" que de haut en bas.

5^o) Cela n'empêche pas pour autant la discipline d'être très ferme, pour aimable qu'elle reste. A tous niveaux, la sanction suit de très près la faute et à fortiori sa répétition. Tout le monde le sait.

6^o) L'esprit d'équipe, inné au fond de la majorité des américains, s'est tout naturellement développé dans l'esprit de "Société", si grandes que puissent être les entreprises (nous y reviendrons plus loin).

Inutile de dire qu'elles s'emploient à le faciliter par tous moyens appropriés, mais plus encore par le rappel constant de leurs buts, moyens et résultats.

7^o) Enfin, le fait que l'ensemble des problèmes de personnel ait été confié

à un Département spécial, sous les ordres d'un Vice-Président, contribue encore à convaincre tout le monde de l'importance qu'on leur donne comme à renforcer le sentiment de sécurité qui s'en suit.

c) Sur le plan syndical

C'est peut-être là le plan où, en matière sociale, les dirigeants américains ont fait jusqu'à présent preuve de plus de réalisme.

Sans doute, beaucoup d'entre eux avaient-ils pendant la guerre appris à connaître et apprécier certains dirigeants syndicalistes, en travaillant avec eux dans les Ministères.

Sans doute s'étaient-ils déjà trouvés de nombreux points communs (élévation du niveau de vie américain, politique systématique d'expansion, investissement, hauts salaires, anti-communisme, nécessité de faire mieux sur plan matériel, établissement d'un climat de collaboration, etc..).

Une telle communauté de buts généraux et de principes constituait déjà, à elle seule, une force considérable. Les dirigeants d'entreprise sont allés plus loin avec le confiant et audacieux réalisme qui les caractérise.

Conscients de ne pouvoir s'opposer au courant, ils se sont efforcés d'y rester maîtres de leur barque, sans pour autant s'illusionner, semble-t-il, sur les risques pouvant en résulter.

Devant la puissance croissante des "Unions" (Syndicats) ils ont admis:

- L'unité syndicale qui ne pouvait que renforcer encore cette puissance mais qui, en contre-partie, met à l'abri des litiges incessants provoqués par des irresponsables.
- Les accords d'entreprise qui, pendant trois ans, engagent réciproquement les parties contractantes et leur imposent pendant toute la durée des accords, de mettre de part et d'autre tout en oeuvre pour éviter ou résoudre au mieux tous les litiges qui pourraient se produire.
- Les conventions d'arbitrage imposant aux parties de s'incliner par avance et loyalement devant des décisions qui pourraient leur être contraires.
- Les accords de salaires confirmant une volonté systématique d'élévation des niveaux de vie par des garanties de hausse sur les prochaines années.

Spéculant ainsi sur la bonne foi des dirigeants d'"Union" ils ont aussi spéculé sur l'élévation de leur niveau de culture économique et les nombreux Services d'études et d'informations qu'ils utilisent (ou même possèdent souvent en propre) pour leur faire accepter des limites raisonnables à leurs prétentions.

Tout cela n'allait évidemment pas sans risques ni inconvénients. Acceptant les premiers, les dirigeants américains se sont aussi accommodés des seconds. C'est à cet effet qu'ils ont créé des départements sociaux confiés à des Vice-Présidents en leur donnant des structures et méthodes propres à remplir au mieux leur fonction et sur lesquelles nous reviendrons plus loin. (Annexe II)

Profitant des avantages indiscutables des trêves que leur assuraient les accords qu'ils signaient, ils ont accepté jusqu'alors et avec une certaine sérénité les oppositions souvent violentes que leur apportait le renouvellement périodique de ces accords.

Il est vrai qu'ils pouvaient alors mettre dans la balance non seulement leur indiscutable bonne foi et leurs réalisations passées, mais aussi tout le poids de leurs responsabilités économiques à l'égard de la Nation toute entière.

Par ailleurs, jamais ces périodes agitées ne sont entachées d'hostilité

systematique de classe ou de personne. C'était déjà énorme.

III - LES SYNDICATS

De leur côté, les Syndicats américains n'ont pas été sans mérite (encore que certains d'entre eux soient assez contestés mais concernent, il est vrai, des professions non industrielles).

Forts de leur puissance numérique (renforcée par l'unité qui leur a été reconnue), ils ont admis les devoirs en résultant.

Sans rien changer au recrutement de leurs "dirigeants" toujours pris parmi les fortes "personnalités" de la Profession et qu'ils se sont contentés pour l'honneur de payer très largement (60 à 80 000 \$/an pour certains), ils ont tenu à pouvoir discuter d'égal à égal et en parfaite connaissance de cause.

Tous sont remarquablement informés des problèmes de leur profession, grâce aux Services Economiques qu'ils se sont constitués et qui, eux-mêmes, travaillent en techniciens tout parti pris politique mis à part.

En bons américains qu'ils sont, les dirigeants d'Union ont aussi étudié leur marché et fixé en conséquence et encore qu'unilatéralement les limites de leurs possibilités. S'ils veulent en tirer toujours le maximum, ils se soucient peu de tuer la poule aux oeufs d'or. Par les ressources considérables dont elles disposent les "Unions" sont d'ailleurs elles-mêmes devenues "capitalistes" et ont de nombreux intérêts dans l'industrie. Peut-être y trouvent-elles des moyens supplémentaires d'action indirecte.

Leurs dirigeants ont, eux aussi, pris conscience de leurs obligations "nationales". Ils savent d'ailleurs que dans l'opinion publique ils bénéficient, dans une certaine mesure, d'un préjugé favorable qui les fait considérer comme une "opposition utile" aux excès éventuels des dirigeants capitalistes, s'il en était encore de possibles, et pour autant naturellement qu'ils restent eux-mêmes dans leur rôle économique et social.

Certes, ils n'hésitent pas, le cas échéant, à mettre en jeu tout le poids de leurs ressources et de leurs millions d'adhérents aux périodes de renouvellement des accords. Il est rare qu'ils l'aient fait, sans être sûrs de ce qu'ils pouvaient valablement en retirer dans le présent sans trop compromettre l'avenir.

Américains, ils en ont toutes les caractéristiques Réalistes, ils ont compris toutes les possibilités de leur pays. Ils ont aussi compris combien la forme d'économie qui s'y est faite répondait à toutes les aspirations de leurs compatriotes en même temps que tous les avantages matériels et psychologiques qu'ils en retireraient.

Cela explique que, peu soucieux eux-mêmes de dogmatisme et de théorie, ils aient admis et soutenu la "libre entreprise" patronale et ses conséquences: droits de propriété et de gestion, liberté d'entreprise, expansion et auto-financement qui pré-suppose le profit, concentration industrielle très poussée, exploitation intensive des usines et toutes les conséquences en résultant (horaires décousus, travaux difficiles, rythmes très poussés, contrôle très strict des rendements, etc..).

Ils ont admis aussi, et c'est une justice à leur rendre, de ne pas exiger de tous ce qui n'est possible qu'à un seul, ni encore moins de chacun plus que ce qu'il ne peut raisonnablement donner (différences de salaires entre professions et usines).

Chiffres et bilans en mains, ils s'imposent d'exiger tout le possible, mais rien que le possible, quitte à reconsidérer la question à l'expiration des contrats.

Mieux même, en ce pays où, à l'instigation d'un des plus grands d'entre eux, les dirigeants d'entreprise ont accepté courageusement de se "mettre constamment à l'oeuvre" et de prendre seuls ou presque tous les risques et servitudes d'une évolution sans précédent, les Syndicats se posent en quelque sorte en promoteurs de nouveaux progrès par la pression constante qu'ils exercent et dont ils prétendent, peut-être un peu trop rapidement, garder toujours le contrôle nécessaire.

LE BILAN

En quelque sorte, les "Problèmes d'emploi" se sont commercialisés en bénéficiant de l'évolution qui s'est faite en la matière et des progrès accomplis dans les moyens et méthodes.

"Unions" et "Entreprises" traitent entre eux d'égal à égal, en partenaires de même force et aussi bien informés les uns que les autres, de véritables accords "commerciaux" qu'ils s'engagent à respecter et qui, comme tout contrat, restent limités dans le temps pour ne pas être faussés par l'évolution inévitable des circonstances.

I - Sur le plan "collectif" la réussite semble indéniable encore que la limite paraisse avoir été atteinte sinon même dépassée aux yeux de certains.

Par le jeu des concentrations verticales, tant en elles-mêmes que dans les entreprises, par le nombre de leurs adhérents comme par les ressources dont elles disposent, les "Unions" américaines, ou tout au moins certaines, ont atteint une puissance économique sociale et politique considérable, dont d'aucuns ne sont pas sans s'inquiéter.

Si, aveuglés par leur pouvoir, leurs dirigeants venaient à manquer de clairvoyance et de modération, voire même seulement de sang-froid, leurs décisions pourraient aller à l'encontre des intérêts nationaux les plus évidents et porter gravement atteinte à l'édifice si laborieusement construit.

Il reste que, jusqu'alors, tout le monde paraît avoir gagné à ce qui a été fait. En aucun pays, les salariés n'ont obtenu autant et aussi vite. Non sans un immense mérite, les entreprises ont fait face aux obligations qu'elles avaient acceptées et dans l'ensemble tenu leurs promesses.

Assurées par là d'un large esprit de compréhension et de collaboration, voire d'un soutien efficace, elles peuvent oeuvrer en paix, sans autre souci que de faire face à leurs engagements, confirmer leurs buts, réaliser leurs résultats. Elles n'ont pas constamment à chercher le contact, mais seulement à le conserver.

II - Sur le plan "humain" la situation nous paraît différente. Nous n'en jugerons que pour la forme, notre propos étant autre.

Les problèmes "collectifs" nous paraissent l'avoir trop emporté sur les problèmes "individuels", sinon même l'intérêt général sur l'intérêt particulier.

L'unité syndicale nous paraît, à elle seule, en constituer une preuve. Même lorsqu'elle ne comporte pas obligation d'affiliation (ce qui n'est pas toujours) elle n'en constitue pas moins une atteinte flagrante à la liberté individuelle, particulièrement choquante en un pays qui s'honore d'être la première démocratie.

Bien que ce ne soit là qu'une impression, il nous paraît aussi que dans les usines américaines l'individu, avec tous les problèmes qu'il peut poser, doit se sentir bien isolé, sinon même ignoré, voire "perdu". Il y manque, semble-t-il, ce qui doit faire qu'un homme pris "isolément" se sente personnellement et sans réticence, même implicite, complètement intégré dans cette collectivité de travail que représente une entreprise.

LES PERSPECTIVES D'AVENIR

La réussite présente des Etats-Unis, résultat d'une lente évolution dont nous avons cherché à dégager les grandes lignes, soulève d'elle-même le problème de l'avenir de la société américaine et du régime économique dont elle tire l'essentiel de sa force.

Cette force, nous l'avons déjà signalé, nous paraît essentiellement résider dans le fait qu'elle est beaucoup moins à base de techniques ou même de philosophies,

plus ou moins raisonnées, que de facteurs caractériels, moraux et psychologiques, d'autant plus déterminants qu'ils ne sont pas le fait d'une élite privilégiée, mais, au contraire, communs à l'immense majorité des américains.

L'évolution et le développement de ces divers facteurs conditionne donc la perpétuation du régime et de la réussite actuels et, plus particulièrement, le maintien de la cohésion et de l'expansion du système américain. Il est donc utile d'examiner dans quelle mesure la situation économique et sociale actuelle des USA et son évolution prévisible ne risquent pas d'affecter à plus ou moins long terme les éléments favorables qui sont précisément à la base des remarquables résultats obtenus jusqu'ici par les Etats-Unis.

Nous avons à dessein mis l'accent dans notre exposé sur l'aspect économique et social des phénomènes; c'est également sous cet aspect que nous examinerons les perspectives d'avenir de l'Amérique.

A ce titre, toute atteinte au dynamisme d'entreprise de l'américain, élément moteur du régime économique actuel, apparaîtra du même coup comme un risque grave pour l'avenir du système.

Dans cette optique, l'un des facteurs d'évolution les plus préoccupants semble être chez l'américain d'aujourd'hui, qu'il soit chef d'entreprise ou ouvrier, sa recherche d'une sécurité accrue sous forme de garanties contre les risques inhérents au fonctionnement du régime. Quel qu'en soit le caractère souhaitable sur le plan social, force est de reconnaître qu'une telle recherche risque à plus ou moins long terme de se révéler incompatible avec les exigences d'un système fondé sur le droit d'entreprendre, de réussir, mais aussi d'échouer.

L'action des syndicats est prépondérante dans ce domaine. En incitant les chefs d'entreprises à infléchir leur politique dans le sens d'une sécurité de résultats accrue, ils leur imposent du même coup une contrainte supplémentaire pouvant les conduire dans certains cas à écarter certaines décisions, sans doute risquées, mais pourtant potentiellement rentables.

L'action des syndicats ne se limite d'ailleurs pas à la recherche d'une sécurité collective sur le plan de l'entreprise ou de la profession. En défendant le principe de la promotion à l'ancienneté, elle affecte également la qualité de la sélection au sein du personnel; cette tendance à la sécurité individuelle se retrouve en outre dans l'importance croissante, bien qu'encore limitée, prise par les diplômés universitaires dans les possibilités de promotion au sein d'une entreprise.

L'évolution du degré d'instruction des dirigeants d'entreprise est à cet égard significative:

	1928	1952
Enseignement primaire	25 %	5 %
Enseignement secondaire (High School)	32	25
Enseignement supérieur (Collège)	12	22
Diplômés enseignement supérieur (Collège Graduate)	32	48

L'exemple de l'ouvrier devenu Président ou Vice-Président devient ainsi chaque jour davantage un symbole, plus qu'une réalité. Plus généralement, les possibilités de promotion en fonction de la seule valeur personnelle et non en fonction des diplômes, tout en restant largement ouvertes ainsi que nous l'avons signalé précédemment, risquent néanmoins d'en être progressivement affectées; du même coup l'acceptation individuelle et collective des risques économiques et sociaux, tolérable quand elle est assortie d'une absence de barrières au sein de la hiérarchie, risque de s'en trouver progressivement affectée.

Les conséquences de l'enrichissement progressif du peuple américain sur sa propension à consommer et à épargner fournissent en outre aux économistes un sujet de choix pour mettre en question la possibilité d'une expansion indéfinie du système. Selon les pessimistes, la diminution à long terme du pourcentage du revenu consacré à la consommation, en limitant l'expansion des débouchés, ne permettrait pas d'assurer la rentabilité d'investissements correspondant au montant des revenus consacrés à l'épargne. Les optimistes rétorquent à cela que le progrès technique, qui ne peut connaître de limite, interviendra au contraire dans la création de nouveaux besoins d'investissements.

S'ajoutant à ces problèmes à long terme, les risques de crise économique préoccupent vivement les américains. Ils ont sans doute su écarter avec succès les dangers qu'aurait pu faire courir à leur système la crise de 1929, mais il n'est pas du tout évident que leur régime de libre entreprise soit à tout jamais à l'abri des atteintes des crises futures.

Lors du passage de notre mission, la crise qu'a connue l'Amérique en 1957 et 1958 n'était pas encore déclenchée - seuls quelques signes avant-coureurs étaient ressentis. Il ne nous est donc pas possible de porter un jugement documenté sur l'évolution du climat économique et social aux Etats-Unis depuis cette époque. Comme nous l'avons signalé au début de ce chapitre, nous avons, dans ces conditions, jugé préférable de développer notre interprétation en fonction du climat tel que nous l'avions observé, notre sentiment étant d'ailleurs que rien, dans l'évolution intervenue pendant cette crise, n'était venu infirmer les données essentielles servant de base à notre travail.

Il n'en reste pas moins vrai qu'à long terme la répétition de crises économiques d'ampleur variable risque de déterminer chez les américains une évolution relativement défavorable du climat économique et social, en développant notamment la recherche de sécurité personnelle et collective que nous venons de mentionner.

Bien d'autres problèmes se posent encore: celui de l'automation, des loisirs d'une population dont l'horaire de travail va sans cesse en diminuant, des gens de couleur dont le nombre va croissant.

Tout cela n'est pas sans préoccuper les américains, les chefs d'entreprise notamment. Là encore, ils font front avec le courage et la volonté de réussir qui les caractérisent, forts sans doute de l'oeuvre déjà réalisée.

Mr. DAVIES, Vice-Président de la Standard Oil-Co, California, déclare notamment:

"L'Industrie américaine doit faire face actuellement à la période la plus critique de son histoire.

Le régime concurrentiel de la "libre entreprise" est soumis à de rudes attaques. Déjà, il a été vaincu en de nombreux pays par l'économie totalitaire.

Chez nous (USA), ses droits à survie sont mis en balance par la rapidité de l'évolution économique et politique.

Personne ne peut prédire l'avenir, mais il est certain que les conditions de la vie industrielle américaine pour plusieurs générations dépendront, dans une large mesure de la façon dont elle saura surmonter ses difficultés actuelles".

C'est aussi Mr. J. COLMAN, Président de l'Union des Chambres de Commerce américaines, qui s'exprime ainsi:

"Et pourtant, en Europe comme en Amérique, il semble qu'il manque quelque chose. Le flot montant des statistiques nous laisse un vague malaise. Rien de précis ni de formulé. Tout se passe comme si nous avions peur de nous poser des questions, peur de compromettre aussi les progrès incontestables que nous faisons".

et plus loin

"Je n'entends aucunement discuter ces problèmes. Je veux simplement suggérer qu'ils réclament une action de notre part. Le moment est venu de réfléchir un peu, en fait de remettre en question la nature et les objectifs de notre Société.

Le temps presse. C'est à nous de formuler une doctrine cohérente qui tienne compte du passé, mais regarde vers l'avenir."

Il termine en disant:

"Partout la libre entreprise est à l'épreuve dans ses faiblesses comme dans ses forces. A nous de la sauver et de la renforcer. Mais si les hommes d'affaires veulent être à la hauteur de cette tâche, ils devront faire preuve d'une énergie intellectuelle qui dépasse largement la simple administration de leurs entreprises.

Notre avenir à tous dépend de toute une série de qualités humaines, une grande capacité d'analyse historique et économique, une compréhension étendue des conditions sociales les plus variées, un degré élevé de sagesse politique et une résolution inébranlable .

Les problèmes que j'ai mentionnés existent. Nous n'en connaissons pas les solutions. A nous de les chercher et les trouver".

Par la bouche de Mr. J.S. COLMAN, le Patronat américain se déclare donc prêt à faire front aux nouvelles obligations qui l'attendent, comme il a déjà fait front à celles du passé pour être assuré de se survivre et de remplir sa mission.

Et déjà il s'y prépare. Dans son article, Mr. J.S. Colman ne dit-il pas encore:

"Je suis heureux de pouvoir révéler qu'un groupe d'hommes d'affaires américains vient précisément de prendre l'initiative d'étudier de façon approfondie les nouvelles idées et institutions économiques. Une "Table ronde" a été organisée à l'Université de Yale.

Des professeurs, des hommes d'affaires, des syndicalistes s'efforcent de passer au crible notre système économique pour déterminer clairement le sens et la forme de son évolution".

Le problème reste posé, et des hommes, des chefs d'entreprises notamment, sentent profondément la nécessité d'y trouver une solution vitale pour leur avenir ou plutôt comme disait Saint-Exupéry: "Dans la vie il n'y pas de solution évidente. Il n'y a que des forces en marche. Il faut les créer et les solutions suivent".

Comment mieux expliquer la réussite présente de l'Amérique et mieux justifier aussi sa foi inébranlable en l'avenir.

NOTA - Toute cette partie de notre rapport était naturellement rédigée bien avant la grève absolument exceptionnelle de 1959.

Il nous appartient d'autant moins d'en juger que nous manquerions des éléments les plus essentiels pour pouvoir le faire valablement. Ses origines exactes et ses buts réels nous sont encore très mal connus. Ses conséquences matérielles pèseront sans doute encore longtemps sur la vie économique américaine. Peut-on même être assuré que le compromis qui est finalement intervenu a réellement résolu le problème, au moins pour un temps suffisant?

En liaison avec ce que nous avons dit dans notre rapport, nous serions, quant à nous, tentés de penser que cette grève a réellement constitué une épreuve de force entre les Unions et les Entreprises pour la délimitation de leurs droits et pouvoirs respectifs.

Le fait que la Nation toute entière ait pu mesurer, sinon pour partie subir, les conséquences d'un tel conflit, est peut-être de nature à promouvoir une évolution profonde dans les conceptions économiques et sociales américaines.

Nous ne pourrions que la suivre avec intérêt, ne fut-ce que pour les répercussions qui pourront s'en suivre dans nos pays. Il paraît cependant peu probable que cette évolution puisse s'amorcer avant que les passions ne soient apaisées et les pertes subies de part et d'autre en partie réparées. Jusque là le problème ne nous en paraît pas moins rester entier.

TITRE II

LE MANAGEMENT

CHAPITRE I – LES CONCEPTIONS – BASES ET METHODES

CHAPITRE II – LES STRUCTURES

CHAPITRE III – LES MEMBRES DU MANAGEMENT – LEUR STATUT – LEURS ROLES

CHAPITRE IV – LES EFFECTIFS

CHAPITRE I

LES CONCEPTIONS, BASES ET METHODES

- L'EVOLUTION
- LE "MANAGEMENT"
- LES OBJECTIFS
- LES PREVISIONS – LA PROGRAMMATION
- LA PREPARATION – L'EXECUTION
- L'ORGANISATION
- LES FONCTIONS
- LES STRUCTURES
- LA COORDINATION – LES LIAISONS
- LES CONTROLES
- LES COMITES
- LES ADAPTATIONS ET DEVELOPPEMENTS
- LES DECISIONS



C H A P I T R E I

LES CONCEPTIONS, BASES & METHODES

Comme dit dans l'Introduction, nous avons dans le présent Chapitre adopté le même ordre et la même présentation que dans l'Annexe I (Problèmes Généraux de Direction).

Ainsi, sans autres commentaires de notre part, nos lecteurs pourront faire d'eux-mêmes toutes comparaisons utiles entre la théorie telle qu'on peut la concevoir et la pratique telle qu'elle est réalisée aux U.S.A.

L'EVOLUTION

I - Rien ne permet de supposer qu'au lendemain de la première guerre mondiale, les méthodes et structures de Direction américaines pouvaient être, en quoi que ce soit, supérieures à celles alors en usage en Europe. Il n'y avait d'ailleurs aucune raison évidente pour qu'elles le soient.

Les concepts économiques et sociaux étaient sensiblement les mêmes et presque partout imprégnés du libéralisme concurrentiel qui avait été de règle jusqu'alors. Les restrictions que la guerre avait pu y imposer conservaient encore, apparemment au moins, leur caractère provisoire initial.

Sauf quelques-unes, au demeurant assez rares, les Entreprises étaient sensiblement du même ordre de grandeur. Toutes, même les plus importantes, avaient pratiquement conservé, plus ou moins, leur caractère "personnel" d'origine, sinon dans leur forme, au moins dans leur gestion (cf. Annexe I).

Quant aux techniques, elles étaient sinon semblables, au moins de même niveau. Dans certains domaines, dont entre autres l'Armement, la Construction navale, l'Aviation, voire la Sidérurgie, l'Europe était peut-être même en avance sur les U.S.A.

II - La situation s'est aujourd'hui totalement modifiée avec une supériorité industrielle et technique incontestable et incontestée des Etats-Unis.

Le but de notre Mission était précisément de voir, dans notre Profession au moins, si et dans quelle mesure, l'adoption de nouvelles méthodes et structures de Direction avait pu y contribuer.

Il est indéniable qu'une évolution profonde s'y est faite. Nous en avons, dans le Titre I, suffisamment analysé les causes et le sens pour qu'il soit inutile d'y revenir si ce n'est pour rappeler que tout le monde, aux U.S.A., semble avoir admis que les Entreprises, quelles qu'elles soient, doivent être à la fois:

- comprises essentiellement comme éléments de la prospérité générale.
- gérées de telle façon que la sécurité et la régularité de leur exploitation puissent être effectivement assurées sinon garanties.

Simultanément, encore que sous certaines réserves, des complexes industriels de plus en plus grands paraissent être considérés comme souhaitables, sinon nécessaires, par souci de stabilité comme d'efficacité dans l'élévation générale désirée des niveaux de vie individuels et collectifs.

Il était évident que, dans cette ambiance, de nouvelles obligations et conceptions devaient s'en suivre et que les problèmes de Direction devaient être repensés avec de nouvelles méthodes à utiliser et de nouveaux moyens à mettre en oeuvre.

III - Comme il se devait, l'évolution s'est faite à l'"américaine", c'est-à-dire à la fois:

- avec l'empirisme individuel qui répond au tempérament anglo-saxon,
- par l'utilisation de moyens collectifs considérables.

Essentiellement réalistes et pragmatiques, les Dirigeants américains se sont, chacun de leur côté, "mis à l'oeuvre" pour faire face, de leur mieux et à partir d'expérimentations successives, sans aucun souci de doctrines, aux multiples et sévères impératifs devant lesquels ils étaient placés.

Les mêmes causes entraînant les mêmes effets, il s'en est obligatoirement suivi, sinon des conceptions, au moins des pratiques communes. Elles étaient, et sont encore, d'autant moins définitives qu'avec leur "flexibilité" coutumière, leurs promoteurs n'ont eu, et n'auraient encore probablement, aucune hésitation ni regret à en changer si d'autres pouvaient, demain, leur paraître "meilleures".

Simultanément, et en raison même des liens très étroits qui les unissent aux Entreprises, les Universités se sont emparées de la question pour la "philosopher" en essayant de dégager des doctrines générales, à partir des expérimentations faites.

Il en a été de même des Organismes privés qui pouvaient y être intéressés. Nous avons vu (Chapitre I - Titre I) le développement considérable pris à cet effet par l'American Management Association.

Bien évidemment, et parce que se considérant, à juste titre, comme les premiers intéressés, les Dirigeants d'Entreprise prirent, et prennent encore, une part personnelle très active à toutes ces recherches. Nombreux sont les Présidents ou Vice-Présidents qui, malgré les charges souvent considérables qui leur incombent, viennent "eux-mêmes", dans les groupements d'étude ainsi constitués, faire part de leurs expériences et avis personnels contribuant ainsi, dans une très large mesure, aux progrès qui s'y sont faits ou peuvent encore s'y faire.

La plupart des Entreprises de quelque importance disposent de Service spéciaux, chargés de ces problèmes de "Management". Certaines même ont créé de véritables organismes d'études, comme la General Electric Company avec son "Management Research and Development Institute".

Il n'est pas exagéré de prétendre que, depuis 20 ans, avec leur esprit de système et leur volonté de réussir habituels, les Américains ont dépensé, et dépensent encore aujourd'hui, des trésors d'imagination et de réflexion, en même temps que des sommes considérables, pour essayer de définir le "Management" et d'en dégager les méthodes les plus appropriées à leurs problèmes, tout en conservant l'efficacité des grands chefs d'industrie d'autrefois.

Sans doute, l'ont-ils fait avec une certaine ostentation, et avec l'esprit de prosélytisme dont aiment faire preuve les Anglo-Saxons.

Nous ne devons pas oublier qu'il leur fallait rassurer et convaincre l'opinion publique toute entière, ébranlée par la crise de 1929, et démontrer, avant la lettre, toute la valeur et la portée du nouveau système qui, progressivement, s'instaurait. Un mouvement d'opinion de cette ampleur ne se crée pas dans le silence des cabinets d'études.

IV - Après n'avoir été longtemps que le "rôle" de quelques-uns, le "Management" s'est ainsi, peu à peu, transformé en une "fonction" collective. Peut-être même est-il en passe de devenir une véritable "science" avec ses axiomes, ses lois et ses méthodes propres. Bien des inconnues y subsistent encore, ne serait-ce que celles pouvant naître des progrès de demain ou des évolutions en cours ou à venir.

Tout cela explique néanmoins qu'à quelques nuances près, des Entreprises totalement différentes dans leur taille (comme l'United States Steel ou Lukens Steel), ou dans leur nature (comme l'United States Steel, la General Motors ou la General Electric) aient adopté des méthodes et structures, sinon identiques, au moins extrêmement voisines, et cela depuis parfois de longues années.

Force est donc bien d'admettre que cela n'a pu être que parce qu'à l'expérience et à l'étude qui en ont été faites, ces méthodes et structures se sont effectivement révélées les meilleures qui puissent être, aux U.S.A. tout au moins, en donnant au "Top Management" la constante maîtrise des problèmes présents et futurs, si grandes et complexes que soient les Entreprises.

V - Il est d'ailleurs curieux de constater que, placés devant les mêmes problèmes de grands ensembles à créer en vue d'une production de masse à meilleur marché, les Russes semblent avoir adopté des méthodes et structures assez voisines.

Si l'on en juge par certains des rapports qui en ont été faits, il semble bien, en effet, qu'il n'y ait entre les unes et les autres pas d'autres différences essentielles que celles inhérentes aux régimes politiques respectifs des deux pays.

On pourrait être tenté de schématiser, encore sans doute qu'un peu trop, en disant que les Russes n'ont probablement fait qu'adopter à l'échelon national, ce que les Américains avaient, avant eux, réalisé sur le plan des Entreprises. Il n'est d'ailleurs pas impossible que sur certains points les élèves aient pu dépasser les maîtres.

VI - Plusieurs conséquences paraissent pouvoir en être tirées:

- les solutions à retenir sont essentiellement fonction des impératifs économiques et sociaux à respecter.
- dans la mesure où nous pouvons avoir, en Europe, des impératifs identiques, les solutions américaines seraient ipso facto transposables.
- à charge pour nous de les analyser aussi soigneusement que les Dirigeants américains l'ont fait pour les leurs, resterait à définir nos impératifs propres, nationaux ou professionnels, pour toutes solutions complémentaires à y adopter.
- dans la mesure où certains de leurs impératifs pourraient être communs, il serait sans doute souhaitable que toutes les entreprises intéressées participent aux études et recherches à entreprendre, comme l'ont fait, avant elles, leurs homologues américaines.

LE "MANAGEMENT"

I - Dans tout ce qui va suivre, nous n'emploierons plus le terme de "Direction" qu'occasionnellement et dans la seule mesure où il sera nécessaire de le faire pour être mieux compris.

Nous lui substituerons le terme de "Management" dont, comme nous l'avons déjà dit, la signification est d'ailleurs autrement complexe et presque aussi nuancée que celle de la "Gemütlichkeit" allemande, dont on prétend qu'il faut au moins quinze mots français pour en traduire approximativement le sens. Mr. Gordiner, déjà cité, aurait précisé dans une de ses conférences à l'A.M.A. que l'action de "Manager" signifie à la fois:

"Administrer, entraîner, commander, conduire, contrôler, diriger, expliquer, gouverner, guider, influencer, instruire, intégrer, faire connaître, montrer, enseigner, former, ordonner."

II - Nous noterons tout d'abord que le "Management" s'entend de la gestion de tout groupe d'individus concourant à une même activité, qu'il s'agisse d'Entreprises industrielles ou commerciales, de troupes théâtrales ou d'équipes sportives.

Pour les uns et les autres, le "Manager" doit être à la fois le Chef, responsable du groupe comme de ses membres, le porte-parole, le fondé de pouvoirs, l'imprésario, le guide, le conseiller technique. Il doit, à ce titre, assurer le recrutement et la formation des membres, l'entraînement et le succès collectif du groupe. Le "Manager" n'est pas membre de l'équipe. Il la "manage".

Pour l'avoir, maintes fois et eux-mêmes, entendu dire, vu, senti et constaté, tous les Américains, rompus dès leur jeune âge au travail en équipe, savent que le succès final ne pourra vraiment être assuré que dans la mesure où le "Manager" désigné aura su et pu:

- fixer la composition du groupe
- choisir et former chacun de ses membres
- spécialiser leurs rôles individuels
- assurer les liaisons entre tous
- coordonner et diriger l'action collective

III - Tout naturellement, par goût et formation, chacun est enclin à se comporter dans sa carrière professionnelle comme sur un terrain de sport et à se sentir en tant que "chef" des responsabilités voisines de celles d'un capitaine d'équipe. La transposition dans les Entreprises de cette interprétation du terme, avec toutes ses nuances, apparaît donc d'autant plus facile que, par ailleurs, chacun retrouve dans l'Entreprise des conceptions et problèmes de même nature.

IV - Ainsi compris, le "Management" américain n'est plus un droit dont on use, ni un pouvoir que l'on exerce. Il est une "fonction" à remplir. Elle ne se conçoit qu'au service de l'Entreprise.

Les problèmes de Management se posent à tous les échelons de commandement et pour une part d'autant plus grande que l'échelon est plus élevé dans la hiérarchie, avec des responsabilités plus larges, sur un groupe plus important.

Aux niveaux supérieurs, la fonction tend de plus en plus à devenir une véritable "spécialité", exclusive de toutes autres.

Tous ceux qui ont à jouer un rôle de "Manager" doivent être choisis en conséquence. Ils ne seront pas pris parmi les meilleurs spécialistes du groupe, mais sélectionnés essentiellement en fonction de leurs aptitudes à "Manager". Nous analyserons plus spécialement le fait au chapitre III.

V - Encore, fallait-il tout de même définir, tant bien que mal, ce qu'il fallait entendre par là. Beaucoup s'y sont essayés, sans toujours parvenir à la précision qui pourrait nous paraître souhaitable. Nous ne pouvons mieux faire que de donner, en annexe jointe, quelques-unes des citations qui nous ont paru être plus caractéristiques parmi celles que nous avons pu connaître.

Il est évidemment bien difficile, pour des Européens, de résumer tant de nuances aussi subtiles en quelques mots. Au plus, pouvons-nous essayer de le faire en disant que le "Management" peut être défini comme "l'art de faire assurer et de coordonner les actions individuelles en vue de la meilleure efficacité du groupe, tant présente que future."

VI - La conséquence la plus essentielle de cette conception est que, chacun de ceux qui ont à "manager", doivent "d'abord et avant tout" se donner le temps de le faire en toute correction. (25 % de l'activité d'un Superintendant nous a-t-on dit et naturellement beaucoup plus au-delà).

La théorie n'est certes pas nouvelle. Fayol l'avait exprimée en France, il y a déjà bien longtemps, sans avoir toujours, semble-t-il, été suivi autant qu'il eut souhaité et mérité de l'être.

Le fait capital est qu'aux U.S.A. cette théorie est assez généralement répandue pour en paraître un leitmotiv permanent, presque un slogan. Elle est partout rigoureusement appliquée, non seulement par des structures adéquates, mais aussi, et cela n'est pas moins important, par un comportement systématique de tous.

A quelque échelon qu'il soit, et d'autant plus qu'il est plus élevé, tout chef américain se fait presque une gloire, sinon une obligation, de refouler sur ses subordonnés tout travail courant dit de "routine" et de n'intervenir que si vraiment nécessaire, pour se donner le temps de "manager".

"Je dois pouvoir disparaître sans qu'aucun de mes "General Managers" (Directeurs d'Usine), n'ait à en souffrir dans son travail" nous a déclaré Mr. Cort. V.P. Operating de la Steel Division à la B.S.C. non sans ajouter: "ma tâche est moins de les contrôler que de les aider et de leur assurer les moyens nécessaires à leur action."

"Mon rôle est de décider. Quand j'ai donné accord sur le principe d'un projet et sur ses conditions essentielles de réalisation, je dois faire confiance à mes subordonnés chargés de l'exécuter. S'ils y éprouvent une difficulté inattendue, il leur appartient de m'en saisir", nous a dit le General Manager d'un important Service de la Bethlehem Steel, avec un exemple particulièrement significatif à l'appui.

Parce que systématique et général, ce comportement se saurait, évidemment, provenir des seuls tempéraments personnels, encore que, par nature, les Américains soient assez enclins à faire confiance à leurs voisins. Il ne saurait non plus s'expliquer par la seule organisation.

Il est, pour la plus large part, le fruit d'une éducation et d'une volonté collective de tous les intéressés. Il est juste de dire aussi que, dans l'ambiance ainsi créée, toute personne surchargée risquerait de se voir reprocher, un jour son inaptitude à "manager", pour ne pas savoir se réserver, comme il convient, le temps de "réfléchir, organiser, coordonner, animer, former".

Il reste qu'il y a bien là une véritable philosophie. "Elle vise à créer un climat humain tel, qu'à tous les échelons, les individus retrouvent, avec le goût des initiatives, le sens des responsabilités. Il s'agit de placer la décision le plus près possible de l'action qu'elle commande, là où elle est la mieux informée et la plus efficace." (Fourastié).

En ménageant leur temps et leurs forces, elle permet aussi aux Managers d'utiliser à plein leurs capacités et possibilités, sans fatigue ni surcharges dangereuses, pour eux comme pour l'Entreprise.

Par là s'explique le fait, constaté par tous ceux qui sont allés aux U.S.A. de personnes qui même chargées de lourdes responsabilités, vous reçoivent parfois pendant des heures entières, sans jamais être dérangées, l'air parfaitement détendu, sans donner, si peu que ce soit, l'impression d'être pressées de voir s'interrompre l'entretien.

Par là s'explique, aussi, que ces mêmes personnes puissent, aujourd'hui, diriger efficacement des complexes industriels gigantesques qui eussent paru dangereusement démesurés à nos pères.

VII - Bien évidemment, et d'autant plus que l'Entreprise est plus grande, cette décentralisation et ce refoulement systématique des tâches au profit de la fonction de "Management" impliquent de solides garanties quant à leurs conditions d'exécution.

Elles supposent que tout est effectivement conçu et organisé pour qu'en tous domaines, toutes anomalies, insuffisances et, à fortiori, toutes erreurs soient réduites à l'inévitable incertitude des machines et des hommes et, à ce titre, immédiatement décelées et aussitôt analysées, puis corrigées ou réparées. C'est tout le problème des méthodes, liaisons et structures.

NOTA:

Tout ce qui vient d'être dit est absolument général. Par contre, et pour une large part au moins, nos remarques et observations ultérieures ne concernent plus que la seule industrie sidérurgique, voire même pour certaines que les seules Sociétés visitées.

Par simplification, celles-ci ne seront plus désignées que par leurs seules initiales:

- U.S.S. (United States Steel)
- B.S. (Bethlehem Steel)
- I.S. (Inland Steel)
- L.S. (Lukens Steel)
- A.S.W. (American Steel and Wire "Division" U.S.S.)

LES OBJECTIFS

I - Comme partout, la fixation et la formulation des objectifs restent l'apanage exclusif du "Management" supérieur.

Bien évidemment, dans un pays où il est admis et, il faut bien le dire aussi, en grande partie démontré, que les Entreprises ont pour tâche essentielle de mettre, au prix minimum, le maximum de marchandises à la disposition de la collectivité, la formulation et l'acceptation de ces objectifs ne peuvent qu'être grandement facilitées.

Le fait, par exemple, pour une profession toute entière, et c'est le cas de la Sidérurgie, de se préoccuper, dès maintenant, des investissements nécessaires pour maintenir le niveau de consommation en fonction de l'accroissement escompté de la population, suffirait à lui seul, sinon à dissiper, au moins à limiter, dans une très large mesure, tout soupçon d'une recherche trop exclusive d'un intérêt particulier immédiat.

Toutes les Entreprises se font une règle de faire très largement connaître, autour d'elles, les buts et objectifs généraux qu'elles poursuivent, non seulement dans la presse spécialisée, voire même de grande information, mais tout autant, dans leurs Bulletins et Brochures d'Entreprises et leurs rapports annuels, toujours très complets, longuement commentés et très largement diffusés.

Notons au passage que la standardisation et la présentation rigoureusement uniforme des bilans et comptes d'exploitation ne peut que faciliter encore ce climat de confiance générale que l'on s'efforce d'entretenir, après l'avoir créé, dans la finalité des Entreprises.

II - Sur le plan plus pratique des réalisations, les buts à atteindre, comme les résultats à obtenir, à moyen et court terme, sont toujours et en tous domaines exactement précisés et connus de tous.

Par principe, et à la mesure de leurs moyens, tous ceux qui ont à en connaître, Services d'étude spécialisés ou d'exécution, participent d'ailleurs à leur détermination, tant dans les études préliminaires qui en sont faites que dans les contacts systématiques organisés et dans les Comités institutés (Cf. plus loin).

Ce seul fait comporte, évidemment, une assurance très précieuse quant à l'harmonisation nécessaire des objectifs avec les moyens réels dont on dispose ou pourra disposer, eux-mêmes toujours soigneusement inventoriés.

Pour ce qui est, par exemple, des productions à réaliser, cette fixation des objectifs et leur adaptation correcte aux possibilités incombent à un Service spécial dénommé, en général "Production Planning". Sa place et ses attributions varient d'une Entreprise à l'autre. Mais partout on le retrouve, chargé de l'inventaire permanent des capacités de production, du contrôle de leur évolution à moyen et court terme, de l'orchestration générale des fabrications, de l'établissement et du contrôle des bilans de matières et de métal.

Partout où il est possible de le faire, des normes minutieusement étudiées et fixées, systématiquement vérifiées et adaptées, marquent les limites de ce qui doit être fait ou obtenu.

Toujours, après étude en commun, sinon en complet accord, avec les Services d'exploitation, ces normes sont établies par:

- le Service d'"Industrial Engineering" pour tout ce qui est de l'utilisation des appareils et des hommes (capacités unitaires, productions horaires, productivité), voire parfois, encore que plus rarement, pour les mises au mille et rendement. (Cf. Annexe III).

- le Service "Metallurgical (ou Quality) Control" pour tout ce qui est de la qualité des fabrication. (Cf. Annexe III).

En tant que de besoin, ces normes sont codifiées et diffusées entre tous intéressés. Le "Normal Volum Program" de l'U.S.S. en est, dans ce sens, une véritable bible, avec toutes justifications appropriées, pour tout ce qui est des productions à réaliser (Cf. Annexe II).

De leur côté, les programmes d'investissements, extensions et modernisations, sont toujours longuement expliqués et commentés, avec tous résultats à en attendre,

tant dans les Bulletins d'Entreprise qu'éventuellement dans des Brochures spécialement publiées.

Il en est encore de même pour tous les objectifs plus ou moins occasionnels faisant l'objet de campagnes particulières destinées à déclencher un mouvement de recherches et un effort d'amélioration sur des points bien déterminés. Tels par exemple pour l'U.S.S.: "La recherche de meilleures méthodes" et le "Programme en vue de l'abaissement des coûts.

LES PREVISIONS - LA PROGRAMMATION

I - Le souci de sécurité et de régularité d'exploitation, est un des fondements et la justification essentielle de la philosophie du "Management". Il impose de prévoir longtemps à l'avance pour reculer l'horizon industriel aussi loin que possible.

A cela s'ajoute le fait qu'en eux-mêmes, comme presque tous les Nordiques, les Américains détestent l'imprévu. Il les laisse presque toujours désemparés, au moins sur le moment, faute sans doute pour eux de pouvoir rapidement et facilement s'y adapter.

De cette nécessité de prévoir tout le monde est donc bien convaincu. Là encore, nous citerons Mr. Gordiner.

"Nos Chefs d'Entreprise doivent s'évader de cette optique étroite qui se limite à des programmes et budgets annuels. Ils doivent regarder au moins 10 années en avant." ...

"Les problèmes, comme les solutions, sont de plus en plus à long terme. Même une décennie devient une période fort courte de prévisions. De plus en plus, nous devons penser 15 ou 20 ans en avant: une génération entière de businessman."

"Nous ne pouvons plus rester soumis aux hauts et bas du marché. Nous ne pouvons plus accepter les secousses, qui sont inévitables quand le Management change ses décisions au gré des sautes de vent, au lieu de les baser sur des prévisions et programmes à long terme."

II - Cette conviction de la nécessité de prévisions aussi lointaines et précises que possible, a sans doute été à l'origine du développement considérable pris aux U.S.A. depuis 20 ans par les méthodes et techniques prévisionnelles; comme aussi, sans doute, de l'instauration dans de nombreuses Entreprises de véritables "Directions des Etudes Economiques" essentiellement chargées de cette fonction.

Nous n'avons, pourtant, rien trouvé de tel dans la Sidérurgie, pas même à U.S.S. ni à B.S.C., cependant toujours l'une et l'autre soucieuses de leur leadership en matière de progrès et de supériorité technique.

La raison en est probablement que, gens pratiques avant tout, nos collègues américains ne se soucient en général qu'assez peu des techniques les plus perfectionnées quand elles ne leur paraissent pas comporter pour eux un réel avantage.

Il faut reconnaître que, même compte tenu de la variabilité très particulière qu'il peut avoir, aux U.S.A. (cf. titre I) le marché de l'acier n'est cependant pas d'une élasticité telle qu'elle puisse justifier, à elle seule, l'appel à un appareil scientifique très perfectionné pour en étudier les fluctuations probables, comme il a pu apparaître utile de le faire dans d'autres activités plus sensibles à des variations de conjonctures plus fréquentes.

Comme nous le verrons (Annexe II), tous les "Sales Departments" (Directions Commerciales) disposent sans doute d'un Service de "Commercial Research" (Etude du marché). Mais ces Services sont beaucoup plus orientés sur l'appréciation de la "nature" et de "l'étendue" du marché sidérurgique que sur la prévision de ses fluctuations éventuelles autrement qu'à long terme.

En ce sens, et pour autant que nous ayons pu en juger, ils se contentent assez souvent d'extrapolations assez sommaires des statistiques du passé ou de supputations assez arbitraires sur l'avenir à court terme, plutôt qu'ils ne font de véritables études conjoncturelles sur l'évolution des besoins. Il est cependant juste de

dire qu'ils se tiennent néanmoins soigneusement informés des études de ce genre faites par les Banques, les Compagnies d'Assurances ou certaines Industries clientes.

C'est sans doute là ce qui explique que, si à notre départ des U.S.A. le 1^o Mai 1957, quelques personnes dans la Sidérurgie, se trouvaient en mesure de prévoir la proximité de la crise survenue ensuite, il en était, par contre, apparemment peu pour en imaginer l'ampleur et la durée.

Il faut en conclure que les "radars" dont disposent les Entreprises sidérurgiques pour éclairer leur marche à moyen, sinon même à court terme, paraissent, à tout le moins, encore insuffisants, pour tout le souci qu'elles en ont.

III - A défaut d'un appareil prévisionnel très perfectionné et probablement superflu dans notre Profession (encore qu'un minimum y est tout de même nécessaire) le souci de sécurité et de régularité d'exploitation s'exprime par une programmation à court et moyen terme extrêmement poussée en tous domaines.

Tout le monde, semble-t-il, parle et pense "planning". Chacun, à son échelon, a le souci d'avoir devant soi une voie nettement tracée et un plan d'action clairement défini, fut-ce pour une durée relativement courte et dont l'absence risquerait d'être considérée, le cas échéant, comme une insuffisance.

Qu'il s'agisse de production à respecter, d'expéditions à faire, de matériel à remplacer, de réparations à effectuer, de commandes à passer, de marchés à prospector, de fabrications à mettre au point, d'agrandissements à réaliser, de terrains à acheter, chacun doit établir son planning et savoir ce qu'il lui faudra faire pour s'y préparer à temps et comme il convient. Se laisser surprendre par l'imprévu est toujours considéré comme une faiblesse, sinon une faute, rarement comme un accident excusable.

Dans les Chapitres correspondants des Annexes II et III, nous en verrons des exemples plus complets, pour ce qui est par exemple des Budgets de vente ou de résultats et de la Programmation des fabrications, des Travaux d'Entretien et d'Installations Nouvelles.

LA PREPARATION - L'EXECUTION

I - Cette programmation minutieuse et détaillée des actions a obligatoirement pour corollaire l'étude et la détermination non moins minutieuses et détaillées des meilleurs conditions, méthodes et moyens d'exécution. De nouveaux progrès ne manquent pas de s'en suivre, reculant d'autant les limites de possibilités dont il sera tenu compte dans les programmations ultérieures. Partout et en tous domaines, la règle générale est de toujours chercher à faire mieux et de ne jamais s'accommoder d'une imperfection.

Dans les Services d'Exploitation, tout est mis en oeuvre pour:

- régulariser la marche et intensifier l'utilisation des appareils et, par voie de conséquence, augmenter la production.
- améliorer et régulariser la qualité des produits,
- connaître à tous moments les goulots d'étranglement et les facteurs d'insuffisances ou d'imperfections pour y remédier dès que possible.

Qu'il s'agisse de Hauts-Fourneaux, d'Aciéries Martin, de Laminoirs ou de Centrales énergétiques, les Américains, depuis bientôt 30 ans, n'ont pratiquement pas cessé d'être en tête de notre Profession dans la conduite comme dans la construction des appareils. Encore aujourd'hui, ils n'y sont guère égalés que par les Russes qui, parfois d'ailleurs, les dépassent, au moins d'après certains, en matière de hauts-fourneaux et d'agglomération.

Tous, nous connaissons les temps records réalisés pour la construction d'usines entièrement nouvelles ou le remplacement complet d'appareils. En étudiant les Services d'Entretien (Annexe III), nous verrons tout ce qui a été fait pour réduire au plus strict minimum la fréquence et la durée des arrêts pour réparation, en

améliorant d'autant à la fois l'utilisation des installations et la tenue des délais.

Sans doute, le nombre important d'appareils en service dans une même usine peut-il faciliter les problèmes d'entretien. Valable pour certaines aciéries, trop souvent citées, l'argument ne vaut certainement pas pour les trains de laminoirs et encore moins pour les 24 usines qui ne disposent que d'un seul haut-fourneau, ni même pour les 25 autres qui n'en ont que deux, non plus que pour les quelque 40 ou 50 qui ne possèdent que 2 ou 3 fours Martin ou électriques, voire même un seul.

Personne, non plus ne conteste la qualité moyenne des fabrications sidérurgiques américaines, ni surtout sa constante régularité.

Tout cela n'est pas et ne saurait d'ailleurs pas être que le seul fait du matériel et de l'outillage, si perfectionnés qu'ils puissent être. Il est à peine besoin d'être du métier pour imaginer la somme considérable d'études, soins, précautions, mesures et contrôles de tous ordres qui sont constamment nécessaires, s'ajoutant à tous ceux qu'impliquent en elles-mêmes les cadences de production réalisées.

On peut dire que tout ce qui peut l'être est systématiquement contrôlé, mesuré, analysé, chronométré. Visitant à l'impromptu un blooming sortant régulièrement ses 250 T/heure, nous avons rencontré sur la passerelle un agent de l'Industrial Engineering à la recherche de nouveaux progrès dans cette cadence.

II - Toujours férus de matériel up to date et soucieux d'économiser un personnel qui coûte cher, les Américains ne lésinent évidemment pas sur les moyens à mettre en oeuvre pour atteindre les buts fixés.

Sans parler des appareils de production eux-mêmes, ni de leurs outillages annexes, toujours très largement prévus et dimensionnés, nous verrons tout ce dont les Services d'Entretien disposent comme matériel de manutention et de montage pour faire face à leur tâche (Annexe III).

Il en est évidemment de même dans les Laboratoires et, à fortiori, dans les Bureaux. Tout ce qui peut utilement l'être, pour assurer des informations ou contrôles plus précis, plus rapides ou plus complets, est mécanisé. Depuis plusieurs années déjà, l'U.S.S. et la B.S.C. assurent leurs mises en fabrication par ordinateurs électroniques, moins semble-t-il pour économiser du personnel que pour améliorer encore la tenue de leurs délais (Cf. Annexe II).

III - Il est curieux, par contre, de constater que nos collègues américains, jusqu'à l'époque de notre visite au moins, ne paraissent pas s'être beaucoup souciés de faire usage de méthodes statistiques très perfectionnées.

Peut-être estimaient-ils qu'elles pourraient être de nature à leur faire prendre plus de risques, sans contre-partie suffisante dans leurs résultats. Peut-être aussi leur confiance innée dans l'expérimentation s'accommoda-t-elle mal de calculs trop théoriques de probabilité.

Dans ce sens, nous verrons (Annexe II) que leurs méthodes d'approvisionnement sont par bien des points assez sommaires, particulièrement pour ce qui est de la détermination rigoureuse de leurs besoins et plus encore de la fixation de stocks minimum.

Même observation dans les Services d'Entretien pour l'étude rationnelle de la tenue des pièces en service, de leur probabilité de rupture et de la fréquence de leur remplacement.

Des quatre Sociétés visitées, seule Lukens Steel, pourtant de beaucoup la plus petite, dispose d'un embryon de section de recherche opérationnelle. Il est curieusement rattaché au Département de Comptabilité. Aucune indication n'a été donnée sur la nature des études qui lui sont confiées. Interrogées sur ce point, ni la B.S.C., ni I.S.C. n'ont paru avoir même envisagé la création d'une section de ce genre.

Mêmes observations pour les méthodes de contrôle-statistique pourtant mises au point et largement utilisées aux U.S.A. Malgré tout l'intérêt qu'elles peuvent avoir notamment dans les problèmes de contrôle de qualité, seul le Metallurgical Control de

la B.S.C. nous a déclaré en avoir envisagé l'utilisation sans avoir pourtant arrêté définitivement sa décision.

Il serait évidemment intéressant de savoir si et dans quelle mesure ces points de vue n'ont pas été modifiés depuis.

IV - Tout ce travail de préparation et de mise au point des méthodes est naturellement soigneusement fixé par écrit pour limiter au plus strict inévitable les risques d'erreurs d'interprétation ou d'exécution.

Qu'il s'agisse de travaux permanents ou occasionnels, des consignes ou fiches d'instruction aussi complètes et détaillées que possible, fixent les tâches à remplir, les limites à respecter, les méthodes à suivre, les moyens à utiliser.

Il en est de même pour la plupart des Services fonctionnels (Accounting, Industrial Relations, Industrial Engineering) à l'usage de qui sont établis, sous forme de "Manuels" soigneusement et systématiquement mis à jour et adaptés, de véritables codes d'instructions de travail. Ils sont évidemment beaucoup trop nombreux et importants pour les citer tous. Nous en donnerons quelques exemples et extraits particulièrement caractéristiques (Annexes II et III).

L'ORGANISATION

I - Précisément, parce qu'ils craignent l'impromptu, sans doute aussi parce qu'ils sont plus enclins à l'observation et à l'expérimentation qu'aux raisonnements spéculatifs, les Américains sont, au moins dans leur très grande majorité, individuellement méthodiques.

Cela explique, pour une très large part, l'esprit d'organisation et d'amélioration des méthodes qui règne dans leurs Entreprises. L'organisation est un dogme dont les bienfaits ne se discutent même pas. Du haut en bas de la hiérarchie, tout le monde en est comme imprégné.

Au demeurant, cette conception ne se limite pas aux seuls grands problèmes. Qu'il s'agisse de méthodes, de procédés ou d'appareillage, les améliorations de détail, que nous pourrions, à priori et bien à tort d'ailleurs, considérer comme mineures, sont partout et pour tous l'objet de soins considérables et constants.

Cette mentalité est d'une manière générale soigneusement entretenue et développée par les Entreprises. On pourrait même presque dire qu'elle est imposée. Dans la sévère compétition qui se fait, à tous niveaux, entre individus, seuls peuvent espérer se classer ceux qui ont fait faire autour d'eux le maximum de progrès.

II - Tout cela paraît d'autant plus naturel que toujours l'impulsion et l'exemple viennent de haut. Le "Top Management" ne s'est pas fait seulement une règle de proclamer les bienfaits et la nécessité de l'organisation. Il en a fait, comme nous le verrons, une de ses fonctions essentielles, en se réservant toujours par ailleurs de fixer lui-même les buts à atteindre.

De surcroît, chacun à son niveau, se fait une obligation d'organiser comme il convient, non seulement le travail de ses subordonnés, mais aussi le sien propre, pour toujours le dominer, sans jamais en être écrasé.

Quelles que soient leurs responsabilités, pour les hommes comme pour les machines et les voitures, le régime de travail doit être régulier, mais dans les limites d'un rendement optimum et durable. Le bourreau de travail, tuant de fatigue tous ses collaborateurs, et bousculant constamment tous les horaires et programmes, n'a peut-être pas complètement disparu. Il reste cependant une exception, rapidement neutralisée et au demeurant pas une seule fois rencontrée pendant notre séjour.

III - Etendue à la détermination des méthodes et au choix des moyens, l'organisation reste considérée comme fonction d'exécution et, à ce titre, confiée à des spécialistes.

Les méthodes d'exploitation, comme les améliorations dans l'utilisation des hommes et du matériel, relèvent du Service d'"Industrial Engineering", déjà chargé, comme nous l'avons vu, de la fixation des normes à respecter.

Dans le domaine administratif proprement dit, les grandes Sociétés, comme l'U.S.S. et la B.S.C. n'ont pas de Services spécialisés en matière d'organisation. Chacun de leurs Services sont, eux-mêmes, assez importants pour justifier d'avoir en permanence tous les spécialistes nécessaires.

La crainte que l'on pourrait, partout ailleurs, avoir d'une insuffisante coordination entre Services paraît inconnue, tant est grand l'esprit de collaboration qui règne dans ces Entreprises. De fait, nous avons pu en voir un exemple frappant à la B.S.C.

Comme partout aux U.S.A. le Service de facturation y relève de la Comptabilité (Accounting) et à titre indicatif, établit en moyenne jusqu'à 4 000 factures par jour. Il a été complètement réorganisé et modernisé, un an environ avant notre visite, avec utilisation entre autres d'ordinateurs IBM 650, machines exigeant des études préalables aussi longues que délicates et minutieuses.

Cet énorme travail, qui a demandé plusieurs années, a été entièrement fait par le Service intéressé avec le seul concours des spécialistes de l'Accounting, dont il relève. Il a de lui-même et comme il convenait, assuré toutes les liaisons nécessaires avec tous ceux qui pouvaient avoir à en connaître, jusques et y compris avec la "Shipbuilding Division" (Département Constructions Navales) par qui les ordinateurs devaient également être utilisés.

Les Entreprises de moindre importance, et c'est le cas de l'I.S.C., disposent, en général, pour ces problèmes d'organisation administrative, d'un Service spécialisé dit "Business of Procedures", encore que, comme nous le verrons, ses attributions soient en général limitées à des problèmes bien déterminés (Annexe II).

Dans celles, plus petites encore, on trouve un bureau de "Methods and Procedures" rattaché tantôt au Service d'Industrial Engineering, tantôt aux Services d'Accounting.

Les problèmes d'organisation plus générale sont, eux-mêmes, confiés à l'"Administrative Planning" relevant directement du Président lui-même et, à ce titre, étudiant pour son compte tous les grands problèmes de structure et de liaison.

Bien qu'ils fassent depuis longtemps partie intégrante des Entreprises et soient donc de ce fait complètement "admis", tous ces Spécialistes (Services ou personnes) n'ont, semble-t-il, aucune difficulté à remplir leur mission pourtant délicate. L'esprit d'organisation est tel que les usagers sont les premiers à leur confier leurs problèmes, grâce en partie d'ailleurs, aux contacts constants systématiquement établis entre les uns et les autres.

IV - Il semble, par contre, que d'une façon assez générale, les Entreprises sidérurgiques évitent de faire appel à des Organiseurs professionnels extérieurs, si ce n'est peut-être pour des problèmes très limités et de pure exécution. L'importance de celles que nous avons vues suffirait, il est vrai, à le justifier.

Il semble pourtant que ce soit de propos délibéré pour certaines, si nous en jugeons par ce qui nous en a été dit par Mr. WOLF, à l'époque Président de l'U.S.S. Export Cny et antérieurement Chairman d'un Comité spécialement créé après la guerre par l'U.S.S. Corp. pour repenser précisément toute son organisation. Il estimait, non sans raison, que pour tout problème de quelque importance les Entreprises étaient seules en mesure de fixer leurs buts et d'analyser leurs besoins, dont il était, ensuite, relativement facile de déduire les moyens adéquats. En cela, il est vrai, Mr. WOLF oubliait aussi qu'il appartenait à une des plus grandes Entreprises américaines, disposant pour cela même de tous les spécialistes et moyens d'études nécessaires.

LES FONCTIONS

I - Dans les Annexes II et III, aussi en détail que nous avons pu le faire, chacun des principaux Services a été examiné dans ses conceptions, rôles, méthodes, moyens et effectifs. Nous verrons d'ailleurs que certaines réserves paraissent pouvoir être faites quant aux conceptions et rôles de quelques-uns d'entre eux (Sales, Accounting, Industrial Relations en particulier).

Dans le chapitre suivant, consacré aux "structures", nous analyserons les particularités les plus essentielles concernant la répartition des attributions.

Pour éviter toute répétition inutile, sans non plus disperser les informations concernant chaque activité, nous nous bornerons donc, ici, à mentionner, sans plus de détails, quelques particularités intéressantes pour la compréhension des problèmes de structure.

1°) Toutes les Sociétés disposent d'un Service de Recherches (Metallurgical Research) dont le rôle se définit de lui-même.

2°) Outre l'étude des normes et méthodes d'exploitation, le Service d'"Industrial Engineering" est également partout chargé de l'étude, de l'application et du contrôle des rémunérations aux rendements et, d'une façon générale, de la politique de salaires et d'effectifs.

3°) De ce fait, les Services du Personnel (Industrial ou Human Relations) n'ont à connaître que des questions relevant des accords collectifs avec les "Unions", de la gestion administrative courante, de l'information et, éventuellement, de la formation des ouvriers et employés subalternes.

Les relations avec l'extérieur ("Public Relations") leur sont presque toujours confiées, sauf à l'U.S.S. en raison sans doute de son importance.

4°) Encore qu'avec des nuances d'attribution et de hiérarchie très diverses, on retrouve partout un Secrétariat Général (Secretary) englobant le plus souvent les Services de Contentieux et de Biens-Fonds (Real Estate) et chargé des problèmes de Société comme des relations avec les actionnaires.

5°) Toujours indépendants de la Direction Commerciale (Sales Department), les Approvisionnements Généraux (Purchasing) sont également toujours distincts des achats de matières minérales (minerai, charbon, dolomie, chaux), eux-mêmes confiés au Service "Raw Material".

Quand, et c'est le cas le plus fréquent, la Société possède ses propres Mines, ce dernier Service est toujours confondu avec la Direction d'Exploitation des Mines. C'est alors cette dernière qui négocie les appoints extérieurs nécessaires.

6°) Encore que ce ne soit pas général, certaines usines concèdent leurs transports "intérieurs" à des Entreprises privées (où elles sont d'ailleurs intéressées). C'est en particulier le cas de la B.S.C.

Aucune explication formelle ne nous en a été donnée. Il semble qu'il y ait à cela des motifs juridiques non précisés. Sans doute aussi et non sans quelque apparence de raison, a-t-on estimé, avoir ainsi plus de chance d'obtenir par là une meilleure utilisation, d'un matériel toujours coûteux et qui doit, par ailleurs, être largement prévu.

II - Tant à la Direction Générale que dans les Usines, toute fonction est intégralement "centralisée" dans un même Service ou Département, dont relève exclusivement tout le personnel correspondant, même subalterne, et quel que soit son lieu de travail.

Le moindre échantillonneur et agent de mesure relève du "Metallurgical Control". Tous les employés chargés, dans les Services, du pointage des ouvriers ou des stocks de matières premières et produits fabriqués relèvent du "Works Accounting". Tous les stocks et Magasins de matériel, outillages, approvisionnements généraux

relèvent du "General Storekeeper", lequel relève ou dépend fonctionnellement du "Purchasing". Tout achat, si minime soit-il, est fait par ce dernier. Seul, le Sales Department a contact avec la clientèle, en dehors des spécialistes du "Métallurgical Control", exclusivement chargés des liaisons techniques nécessaires. Et le reste à l'avenant.

III - Comme nous le verrons avec les Structures, cette spécialisation rigoureuse est faite au niveau le plus élevé, tout en faisant en sorte que chaque échelon dispose de tous les spécialistes qui lui sont nécessaires. Il n'est ainsi pour chaque discipline et pour toute l'Entreprise, qu'un seul responsable des méthodes et techniques qui doivent être appliquées, comme du niveau de technicité qui peut être souhaitable.

Toutefois, comme indiqué plus loin, les liens de subordination entre les Services ou Départements spécialisés de la Direction Générale et leurs homologues dans les Usines varient sensiblement de l'un à l'autre, allant de la dépendance hiérarchique totale à la simple "autorité fonctionnelle" au demeurant assez mal définie.

IV - Nous analyserons plus complètement les conséquences, au demeurant très importantes, de cette spécialisation systématique, sur le rôle et le fonctionnement des Services d'exploitation. Précisons seulement, ici, qu'on la retrouve exactement dans leur propre organisation.

Les uns et les autres disposent de nombreux techniciens spécialistes (Engineers), chargés de guider et conseiller les cadres d'exécution. Les tâches et attributions de ces derniers sont elles-mêmes nettement différenciées, tant entre secteurs d'activité qu'entre échelons de commandement successifs.

LES STRUCTURES

De par leur importance, elles nous ont paru justifier un examen plus approfondi. Elles sont, de ce fait, analysées et commentées au chapitre suivant.

LA COORDINATION - LES LIAISONS

Une telle spécialisation des fonctions et attributions ne peut, évidemment, qu'être bénéfique par la meilleure exécution des tâches qui en résulte et le niveau de technicité plus élevé qu'elle permet dans chaque spécialité.

Elle n'en entraînerait pas moins, très rapidement, surtout dans les Entreprises de quelque importance, une situation proprement inextricable, si des précautions adéquates n'étaient pas prises pour assurer, en toute certitude, la coordination et les liaisons indispensables. Pour autant que nous ayons pu en juger, il semble bien que sur ce point tout le nécessaire ait été fait, sinon même au-delà.

I - En premier lieu, il faut noter qu'à tous les échelons, quels que soient le nombre et la nature des Départements ou Services spécialisés qui en dépendent et des activités qu'ils exercent, il n'est toujours qu'un seul Chef, responsable de l'ensemble et de la bonne harmonie des actions comme éventuellement des liaisons avec les autres Départements ou Services non compris dans cet ensemble.

Si elle a pu effectivement être réalisée pendant un certain temps et dans certaines activités, la pluralité du commandement (avec un chef par spécialité) semble bien être abandonnée depuis longtemps pour tous les graves inconvénients qui s'en suivaient inéluctablement. Nous verrons cependant qu'il en subsiste encore quelques vestiges, sous une forme très atténuée il est vrai.

II - Cela étant, les Services sont classées en "Executives" et "Fonctionnels" sans pour autant d'ailleurs créer entre eux des hiérarchies de valeur ou de classement. Le fait est même matérialisé, comme nous le verrons, par l'adoption généralisée de titres, voire de régimes, différents pour les personnes constituant le "Management" de l'une et l'autre catégories de Services.

Le premier groupe englobe tous les Services d'exploitation (production et entretien). Sont classés dans le second non seulement tous les Services d'étude, programmation ou contrôle, comme il est également d'usage dans nos pays, mais encore tous les Services d'Administration usuels (Achat, Ventes, Comptabilité, Personnel, etc...).

Il est admis et même posé en principe que les "Executives" n'ont en pratique ni le temps, ni les moyens d'étudier, ni de résoudre par eux-mêmes, comme il convient et dans les délais voulus, tous "leurs" problèmes. Les "Fonctionnels" ont précisément pour tâche essentielle, de les dégager de toutes préoccupations et responsabilités autres que d'exploitation, ou de les aider en exécutant pour leur compte et en accord avec eux les études qui leur incombent.

Devant décider seuls et en toute responsabilité sur les questions de leur ressort, les "Executives" peuvent passer outre aux avis et conseils qui leur sont ainsi donnés. Ils doivent, évidemment, en mesurer comme il convient les conséquences et la portée. Les "Fonctionnels" secondent et complètent. Jamais ils ne supervisent, ni ne contrôlent et encore moins ne superposent ou ne commandent.

Il est juste de dire que cette conception comme celle de l'unité de commandement résultent d'une même évolution relativement récente (10/15 ans environ).

Dans leur souci de spécialisation, les Dirigeants américains avaient eu, autrefois, tendance à donner aux "Fonctionnels" une position prédominante à l'encontre des "Executives". Il s'en est suivi, semble-t-il, et comme prévisible, un abaissement à la fois du niveau technique et du sens des responsabilités chez les "Executives". Le fait avait d'ailleurs été noté par certaines Missions européennes. Nous y reviendrons plus loin en raison de son importance (Chapitre III).

C'est pour y remédier, parce qu'il allait à l'encontre même du but poursuivi, qu'avec leur flexibilité habituelle les Dirigeants américains sont uniformément revenus sur leurs positions premières, redonnant ainsi aux "Executives" la place et le rôle qu'ils devaient avoir.

III -Parlant de l'organisation américaine, d'aucuns ont souvent tendance à confondre le classement précité des Services en "Executives" et "Fonctionnels" avec la distinction faite par ailleurs entre les notions de "Line" et de "Staff". La réalité nous a paru être à la fois plus complexe et plus subtile.

Comme nous le verrons dans l'Annexe I (Problèmes Généraux de Direction), il n'y a toujours dans une Entreprise qu'un seul chef responsable à l'égard des tiers comme du capital. Tous ceux qui l'assistent n'agissent qu'en vertu des pouvoirs qu'il leur délègue, directement ou par personne interposée.

La structure est dite "hiérarchique" quand les échelons successifs de commandement ont tous des attributions de même nature, sans autre distinction entre eux que dans les limites des pouvoirs qui leur sont délégués respectivement et dans le rang qui s'y attache.

La structure est au contraire dite "fonctionnelle" quand, à un échelon donné, plusieurs personnes spécialisées ont pour mission d'assister le chef responsable dans l'une ou l'autre de ses activités et, de ce fait, ont toutes des attributions différentes.

Nous verrons aussi que dans toute Entreprise de quelque importance, les structures sont obligatoirement mixtes en ce sens que, suivant les échelons et les attributions, elles sont tantôt hiérarchiques et tantôt fonctionnelles.

Tout le problème est précisément de choisir le type de structure le mieux approprié à chaque échelon. Il se ramène en fait à déterminer les spécialisations nécessaires et à fixer les échelons où elles doivent être faites.

Encore qu'avec beaucoup de nuances dans l'application, les Américains ont appelé "Line" la suite des échelons successifs d'une structure hiérarchique et "Staff" l'ensemble des Assistants spécialisés que comporte une structure fonctionnelle.

IV - La notion de "Line" est encore renforcée par ce que les Américains appellent l'autorité "hiérarchique".

Tout échelon de commandement situé sur une "Line" n'a de responsabilité qu'à l'égard de l'échelon qui le précède et auquel il doit exclusivement rendre compte (report).

Cette responsabilité ne s'entend pas seulement des actions de l'échelon considéré. Elle englobe aussi toutes celles des échelons qui le suivent et qui doivent eux-mêmes lui en rendre compte.

Ainsi comprise, la notion de "Line" se retrouve partout où il y a autorité hiérarchique et donc pratiquement en tous Services. Elle n'en est pas moins plus particulièrement utilisée dans les Services "Executives".

Tous les membres du "Management" ayant un poste de commandement et des responsabilités d'exploitation dans ces Services, forment entre eux une série de "Lines" continues. Ces "Lines" partent des Foremen à la base et convergent jusqu'au General Manager dans les Usines. Elles se prolongent ensuite jusqu'au Président en passant par le Vice-Président Operations (Directeur technique d'Exploitation - Cf. Chapitre II).

Tout au long d'une Line, les circuits de communication entre échelons successifs sont dans un sens comme dans l'autre rigoureusement continus, sans aucun by-pass.

Pour tout ce qui concerne une usine par exemple, le Vice-Président Operations ne connaît et ne veut connaître que le seul General Manager et ainsi de suite de proche en proche, jusqu'aux Foremen.

La situation est moins nette pour les liaisons nécessaires entre "Lines" parallèles: entre usines, par exemple, ou dans une même usine entre groupes d'activités différentes (Aciéries et Laminiers ou Services de Fabrication et Services d'Entretien).

Pour une large part, ces liaisons sont assurées, dans leurs domaines respectifs, par les Départements ou Services "Fonctionnels". En tant que de besoin, elles passent par la voie hiérarchique, en remontant jusqu'à l'échelon de commandement dont dépendent simultanément les groupes considérés.

Nous verrons cependant (Annexe III) qu'entre les Services de Fabrication et d'Entretien, les liaisons sont plus étroites et continues, du fait de la présence permanente dans les Services de Fabrication d'agents qualifiés des Services d'Entretien.

V - La notion de "Staff" est plus complexe en elle-même comme dans ses applications. Comme dit, ce terme englobe tous les spécialistes (Services ou personnes) placés auprès d'un échelon de commandement donné pour le seconder. Par définition, tous sont "Fonctionnels". Il en est cependant de deux sortes.

Les uns bénéficient d'un véritable mandat en assurant, pour le compte et sous la responsabilité de leur chef hiérarchique commun, une part déterminée des attributions qui lui incombent. Tels sont, par exemple, à l'échelon des Sociétés, les dirigeants des Départements d'Achat, de Vente, de Comptabilité, du Personnel, qui, ensemble, constituent l'essentiel du Staff du Président.

D'autres, au contraire, n'agissent en quelque sorte que comme experts pour conseiller et informer l'échelon dont ils dépendent dans un domaine particulier. Ceux là n'ont en général aucune délégation de pouvoirs, ni aucune autorité, encore que, comme nous le verrons, il y ait à cela, quelques aménagements ou exceptions. Tels sont, par exemple, les dirigeants des Services de Metallurgical Control ou d'Industrial Engineering auprès du Vice-Président Operations, ou encore, à un échelon moins élevé, les "Engineers" placés auprès de certains Superintendants (Cf. Chapitre II).

Les uns et les autres ont pour mission d'assurer à l'échelon considéré, toutes les compétences requises et le plus souvent difficilement exigibles d'une même personne.

Dans une telle structure fonctionnelle, les liaisons entre tous ces spécialistes, normalement indépendants les uns des autres, comme aussi celles entre chacun d'eux et les Services Executives relevant du même échelon, ne sont jamais sans poser quelques problèmes.

La coordination nécessaire peut évidemment toujours être faite par le chef unique, ayant sur tous une autorité hiérarchique avec la responsabilité qui s'y rattache. Il risquerait néanmoins d'en être abusivement surchargé, au dépens de ses propres tâches dont entre autres celle de Management.

Pour y obvier, un certain nombre de mesures apparemment très rationnelles ont été prises.

Tout d'abord, comme nous le verrons plus loin, les informations émanant de chacun des groupes spécialisés sont toujours très largement diffusées entre tous. Pour l'examen de questions particulières et toujours nettement précisées, de nombreux Comités, groupes de travail en commun, occasionnels ou permanents, sont institués. Nous en traitons plus longuement plus loin en raison de leur importance.

Quand un Service Fonctionnel est consulté par l'échelon dont il dépend sur une question qui ne le concerne pas exclusivement, presque toujours il en discute au préalable avec tous ceux qui peuvent y être intéressés. C'est en particulier le cas s'il est appelé de son point de vue à émettre un avis sur une étude faite par un autre. Si ce dernier est un "Executive", c'est lui qui, en tant que responsable, transmet pour décision l'ensemble du dossier à l'échelon supérieur. Ainsi sont évitées bien des frictions et oppositions.

D'une façon assez générale d'ailleurs, ces liaisons "fonctionnelles" entre groupes d'activités différentes, sont absolument directes à tous échelons, sans aucune obligation de transiter par la voie hiérarchique, sauf exceptions dûment justifiées par les limites et natures des responsabilités à prendre.

Pour renforcer encore cette décentralisation et cette intimité des liaisons, certains Services Fonctionnels (Industrial Engineering et Metallurgical Control, par exemple) ont même des agents permanents dans les Services "Executives". A la disposition complète de ces derniers et faisant souvent partie de leur "Staff", ces agents n'en dépendent pas moins hiérarchiquement de leur propre "Line" pour tout ce qui est en particulier de leurs méthodes et techniques.

Sans que leurs responsabilités en soient diminuées pour autant, les échelons de commandement sont, par ces mesures, dégagés de multiples préoccupations, ne fut-ce que celle d'instituer des contacts qui, pour une large part, se font en-dessous d'eux et en quelque sorte d'eux-mêmes.

VI - Le problème est cependant plus complexe quand des attributions de même nature se retrouvent simultanément soit à l'intérieur de groupes indépendants entre eux, soit à des échelons différents.

C'est obligatoirement le cas pour toutes fonctions similaires dans les diverses usines d'une même Entreprise. Ce peut l'être aussi pour toute fonction exercée simultanément dans les Usines et à la Direction Générale.

Les liaisons entre groupes ou échelons risquent alors de n'être pas telles que souhaitables. Il s'en suit aussi, souvent, des confusions d'attributions et de responsabilités ou encore des divergences de méthodes et de techniques dans une activité donnée.

Les Américains ont essayé d'y remédier par la notion d'"autorité fonctionnelle" au demeurant assez subtile. Elle admet que, sans être pour autant responsable de leurs actions, un groupe ait néanmoins autorité quant aux méthodes et techniques à employer, sur tous les autres groupes ayant une activité similaire.

Cette notion d'autorité fonctionnelle est fréquemment utilisée au bénéfice de certains Services ou Départements de la Direction Générale, sur leurs homologues en Usine. L'unité de vues et de méthodes, le niveau de technicité requis et la coordination nécessaire entre usines sont ainsi facilement assurés dans les activités considérées.

C'est en particulier le cas partout pour les Services: Industrial Relations, Industrial Engineering, Metallurgical Control, Engineering Construction (Cf. Chapitre II). Ce l'est aussi parfois pour les Services de Comptabilité (Works Accounting) quand ils ne dépendent pas "hiérarchiquement" du Controller lui-même.

La B.S.C. fait de son côté usage d'une notion plus subtile encore qui est celle de ce qu'elle appelle des "Related Divisions". Les Services d'Usine correspondants relèvent hiérarchiquement du Département homologue de la Direction Générale, tout en dépendant du General Manager local pour certaines de leurs activités (recrutement, conditions de travail, par exemple). Cette notion n'est cependant utilisée que pour les seuls Services: Works Accounting - Order (mise en fabrication) - Purchasing et General Traffic, dont les deux derniers n'existent d'ailleurs que dans les seules usines trop éloignées de Bethlehem.

Il est juste d'ajouter que l'autorité "fonctionnelle" ainsi conférée à certains Services ou Départements de la Direction Générale se trouve être fréquemment et très notablement renforcée par le fait que leurs Dirigeants bénéficient "en outre" d'un rang supérieur à celui de leurs homologues en Usine et parfois même à celui des General Managers. L'indépendance de ces derniers à leur égard s'en trouve sensiblement atténuée.

C'est en particulier le cas à la B.S.C. pour les Dirigeants des Services d'Industrial Engineering, Metallurgical Control et Engineering Construction, auprès du Vice-Président de la Steel Division et qui tous ont rang d'Assistant Vice-Président. Le même fait se retrouve encore plus accentué à l'U.S.S. (Cf. Chapitre II).

Dans les Usines, par contre, les chefs des Services fonctionnels ne bénéficient d'aucune supériorité de titre ou de rang sur leurs collègues des Services Executives. Ils ont à leur égard essentiellement un rôle de "Staff" sans aucune autorité "fonctionnelle".

Cette dernière ne nous a été mentionnée que dans deux cas très limités et au surplus similaires dans les Usines d'Indiana (I.S.C.) et Fairless (U.S.S.).

Pour leurs travaux d'entretien courant, les principaux Services de fabrication disposent de Sections spécialisées. Ces Sections leur sont rattachées hiérarchiquement, mais restent placées sous l'autorité fonctionnelle des Ingénieurs du Service Central d'Entretien.

Il est facile d'imaginer, qu'à l'application, toutes ces réglementations n'aillent pas sans quelques difficultés, quelles que puissent être les précautions prises dans le choix et la formation des hommes comme dans les contacts à établir entre eux. Nous y reviendrons plus loin en analysant les problèmes de "décisions".

Notons, pour l'instant, que l'utilisation systématique d'organigrammes n'en paraît rien moins qu'une nécessité. (Cf. Chapitre suivant).

VII - A quelque échelon que ce soit, aucune question n'est donc tranchée sans avoir été examinée dans tous ses aspects, tous ses détails et toutes ses conséquences, par l'étroite collaboration de tous ceux (Services ou Personnes) qui peuvent y être intéressés. Ainsi, les décisions sont toutes prises, en parfaite connaissance de cause, par ceux à qui elles incombent, mais avec responsabilité, au moins implicite, de tous ceux qui ont pu y prendre part.

Il est bon de préciser que cette collaboration ne s'entend pas seulement par la possibilité donnée à chacun d'exprimer isolément son avis, sous le seul aspect de la question qui le concerne et à charge pour celui qui décide d'en faire seul la synthèse pour dégager une solution commune.

Elle s'exprime, au contraire, par la participation simultanée de tous aux études nécessaires et souvent même sans que le chef responsable y intervienne autrement qu'en dernier ressort. La décision à prendre n'en est évidemment que plus facile et plus rapide, tout en étant plus sûre.

Naturellement, cela suppose de nombreux contacts. En dehors de ceux qui s'établissent d'eux-mêmes, entre échelons ou groupes distincts, en toutes occasions

qui peuvent les justifier, il est tenu à tous échelons de fréquentes réunions systématiques. Chaque assistant réunit tous ses Foremen au moins une fois par semaine; chaque Superintendent au moins deux fois tous ses Assistants, voire même parfois ses General Foremen. Un General Manager préside en moyenne 4 ou 5 réunions par semaine entre les uns ou les autres de ses collaborateurs, indépendamment de tous les contacts auxquels il peut être lui-même astreint.

Certaines questions sont parfois soumises à l'examen simultané de services absolument indépendants les uns des autres pour être sûr qu'elles soient convenablement réglées. C'est en particulier le cas pour les réclamations "clientèle" au moins à B.S.C. et L.S.C. Par crainte que les commerçants n'aient trop tendance à dire "oui" et les Services Techniques trop à dire "non", c'est le Contentieux qui en décide en fonction des avis exprimés et des intérêts généraux de l'Entreprise (Cf. Annexe II).

VIII - Pour éviter les confusions ou empiètements de responsabilités, toute fonction, autre que d'Executive, est toujours définie par écrit, avec organigrammes à l'appui, par les "Manuels" d'instruction déjà mentionnés et précisant les attributions de chacun à tous échelons, y compris les plus élevés.

Ainsi, personne ne sort du domaine qui lui est imparti ou n'omet rien de ce qui lui incombe. Par ailleurs, aussi, et ce n'est pas moins important, chacun sait immédiatement à qui s'adresser pour toute question impromptue qui peut se poser.

Cette façon de faire a également l'avantage non moins appréciable qu'aucune tâche de quelque importance n'est attribuée sans qu'une personne responsable n'ait mûrement réfléchi, aux aptitudes à exiger des personnes à qui elle doit être confiée et au choix à en faire en fonction du but à atteindre, des limites à respecter, des moyens nécessaires.

Le problème se pose évidemment de savoir par qui sont établis ces "Organisations Charts" et ces "Manuels".

Il est à supposer qu'au départ tous les intéressés ont dû y participer, compte tenu du travail considérable qu'une telle organisation a dû exiger.

Il semble que les mises à jour, périodiquement nécessaires, sont assurées, suivant le cas, par l'"Administrative Planning", l'"Accounting" ou l'"Industrial Engineering", en accord ou même sur l'initiative de chacun des Services intéressés, à qui d'ailleurs incombent les ajustements nécessaires pour tout ce qui est de leur fonctionnement interne.

Certains des Comités permanents institués ont précisément pour tâche de promouvoir ou approuver les modifications souhaitées.

LES INFORMATIONS - LES CONTROLES

I - La collaboration étroite de tous, dans la préparation comme dans l'exécution et plus encore la nécessité affirmée de parer immédiatement à tout à-coup en réduisant l'inertie au minimum ont pour corollaire obligatoire une diffusion aussi large et rapide que possible des "informations".

Pour ce qui est de la rapidité, on ne saurait mieux faire. L'établissement des Prix de Revient et Résultats complets, en trois jours à l'U.S.S. et B.S.C., en moins de dix jours partout ailleurs, en est un exemple caractéristique plus spécialement analysé dans l'annexe II. On serait plutôt tenté, à priori, de penser que l'on est allé au-delà des limites du réellement utile.

Pour ce qui est de la nature des informations et de l'étendue de leur diffusion, les Entreprises privées semblent bien s'être mises au diapason des Administrations américaines dont la réputation de complexité administrative semble bien établie, même aux U.S.A. Si averti que l'on puisse être, il est difficile de se faire à l'avance une idée du nombre de rapports et documents de toute nature et de tous formats qui peuvent être établis, sans d'ailleurs, apparemment au moins, aucun souci de normalisation.

**BETHLEHEM STEEL COMPANY
LACKAWANNA PLANT**

DAILY REPORT OF PRODUCTION

195

COKE OVENS	Ovens			Tons	M. Cu. Ft. of Gas To.Depts.	Tons to Date	Rate		
	Total	in Oper.	Pushed						
	459								
Blast FURNACES			Tons	Fuel Ratio	Tuyeres burned	% Oper.	Delays		
	A								
	B								
	C								
	F								
	G								
	H								
Total									
SINTERING PLANT									
OPEN HEARTHES	Stationary Furnaces			No. of Heats	Avg. Tons Per Heat	Avg. Time Tap to Tap	Total Tons	Hot Tops	
	Shop	Units	Oper.						
	No. 1	14						Today	
	No. 2	10							
	No. 3	11						To Date	
Total	35								
ROUGHING MILLS	Ingot Tons		Turns Oper.	Material Rolled		Tons	Delays		
		44" Blmg.							
		40" Blmg.							
		54" Blmg.							
Total		Total Roughing							
FINISHING MILLS	32" Rail								
	30" - 21" Billet								
	12" Merchant								
	10" Merchant								
	8" Merchant								
	28" Struct.								
	14" Struct.-Bar								
48" Struct.									
Total Finishing									
STRUCT. SHIPPING YARD LOADING	Loads	Trucks	Tons	Tons to Date		COLD INGOTS	Today	To Date	In Stock
							Rolled-Tons		
							Piled-Tons		
HOT MILL	Cut lengths Plates Coils Total Tons to date Tons per hour to date.	Turns Oper.	Tons	Turn Tonnage	De-lays	SHIPMENTS		Same Date Previous Month	
						Today	To Date		
						Pig iron			
						Ing. molds-Stools			
CONT. PICKLER	Total Tons to date					Blooms-Billets			
						Structural			
COLD MILL	Tandem 75" Tandem 54" Total Tons to date					Piling			
						Rails			
						Sp. bar-Tie pl.			
						Bars			
ANNEAL	Charged - (Previous day)		Cold H & C			Strip Mill			
	C.R. Sheets					Coils-H.R.			
	C.R. Coils					Sheets-H.R.			
	H.R. Sheets					Sheets-C.R.			
	H.R. Coils					Plates			
	Total					Total			
Total				Grand Total					

Le principe est que tous ceux qui peuvent y être intéressés, si peu que ce soit et même pour simple information, doivent être systématiquement et immédiatement avertis de toutes anomalies.

Indépendamment des documents et rapports périodiques établis par chacun, et pour la plus grande part journaliers, il est fait un large usage de "Workings papers" circulant entre tous intéressés et plus encore de tableaux à toutes fins envoyés à tous et où chacun puise ce qui peut le concerner.

Les Services Fonctionnels se font eux-mêmes une règle d'établir à l'usage de tous de multiples documents d'informations avec tous commentaires et toutes statistiques utiles à l'appui, pour ce qui est de leur domaine propre (Vente, Achat, Personnel, etc..).

Dans ce sens, chacun à son échelon, Foremen inclus, est informé par les soins des Works Accountings ou des Services du Controller des relevés de dépenses, prix de revient et résultats dont il peut être responsable.

Cette dispersion dans toutes les directions de documents ou rapports extrêmement détaillés et complets a certainement le mérite, apparemment d'ailleurs pas systématiquement cherché ni peut-être même pas réellement réalisé, d'atténuer sinon leur enlever tout caractère de "compte-rendu", toujours entaché, implicitement au moins, d'un transfert partiel de responsabilités.

Cette nuance est encore renforcée par une distinction assez originale et subtile entre les V.P. ou les G.M. et leur "Office". Ce dernier, véritable bureau d'Etat-Major, reçoit toute cette manne de renseignements, les trie et résume, à l'usage de l'échelon intéressé qui, ainsi, ne connaît, en réalité, que l'essentiel ou l'accident grave pouvant justifier son intervention.

Un des Assistants du V.P.O. de la B.S.C., chef de son "Office", consacrait ainsi plusieurs heures par jour à téléphoner à tous les "Office" des G.M. pour avoir tous les renseignements de la veille qui, par écrit, ne pouvaient parvenir que le surlendemain!! L'exemplaire joint d'un de ces rapports journaliers permet de se faire une idée plus précise de tous les renseignements qui peuvent ainsi s'accumuler.

II - Tout cela représente un travail considérable, apparemment et pour partie au moins inutile et coûteux. Justification en est donnée que rien d'anormal ne peut ainsi passer inaperçu, si minime qu'il soit. Par ailleurs, chacun est aussi absolument sûr de savoir tout ce qui peut motiver ou influencer son action. Il n'en résulte aucune surcharge puisque le "filtre" de l'Office y pourvoit. Bien au contraire, cette institution donne toute la tranquillité d'esprit désirable!

N'était cette mentalité, on imagine sans peine les lenteurs et paralysies de toutes sortes et graves qui pourraient s'en suivre, si tous les destinataires de ces rapports prétendaient "intervenir". Il faut remarquer qu'effectivement, seuls le font ceux dont c'est la mission de le faire.

Il reste que, pour autant qu'on en puisse juger objectivement par un examen aussi rapide que fût le nôtre, les mêmes résultats et garanties eussent pu être obtenus beaucoup plus facilement et à moins de frais. Mieux même, le climat de confiance, d'initiative et de sens des responsabilités, volontairement cherché en eut été grandement amélioré. Il n'eut suffi que de s'en tenir à deux principes extrêmement simples, dont un d'ailleurs d'origine américaine.

Logiquement, il n'y a de véritable décentralisation que dans la mesure où un échelon donné prend et sent effectivement peser sur lui, toutes ses responsabilités. Cela implique que l'échelon supérieur accepte de n'être informé que de ce qui lui permet de garder le contact en exerçant le minimum de contrôle nécessaire et de ce qui peut réellement justifier sa propre intervention ou encore de ce qui pourrait engager la politique générale du groupe dont l'échelon d'exécution peut, effectivement, n'être pas seul juge ou même toujours bon juge.

Ainsi, l'Empire romain d'autrefois, longtemps cité comme exemple d'administration, ne faisait appel qu'à des "proconsuls" et non à des "préposés" étroitement dirigés de Rome. Il est vrai qu'aujourd'hui on trouve plus facilement des préposés que

des proconsuls. Il est non moins vrai que l'abus et la centralisation des moyens peuvent à la longue transformer les proconsuls en préposés.

Dans le même sens, et bien qu'imaginée aux U.S.A., la méthode dite des "écarts" est très loin d'être systématiquement utilisée dans la Sidérurgie. Limitant les informations et comptes-rendus aux seuls écarts constatés par rapport aux normes fixées ou programmes établis, elle permet pourtant une simplification considérable. Elle n'en répond pas moins intégralement aux conditions requises, tant d'information que de décentralisation, à fortiori, quand elle ne porte que sur les seuls écarts importants ou anormaux.

Il semble qu'en l'occurrence, l'esprit de système et l'abus des moyens aient quelque peu fait perdre de vue les objectifs réels fixés. Le problème des tableaux de bord judicieusement conçus, constitués et placés, mériterait certainement, selon nous, d'être repensé.

III - Tout ce qui doit être fait est soigneusement et minutieusement prévu, étudié, préparé, minuté à l'avance. De son côté, tout ce qui est fait est systématiquement et immédiatement indiqué dans les moindres détails à tous ceux qui peuvent avoir à en connaître.

Toute confiance peut donc être faite aux exécutants. Ils n'ont eux-mêmes qu'à s'en tenir aux instructions reçues, obtenir les résultats escomptés et rendre compte à temps des seules anomalies accidentelles possibles.

Il est évident que, dans ces conditions, les contrôles "à postériori" peuvent en être singulièrement réduits, d'autant que la discipline très stricte qui règne dans les Entreprises contribue certainement à réduire, dans une très large mesure, les risques d'erreurs systématiques ou trop fréquentes.

Encore qu'efficaces la plupart de ces contrôles nous ont paru simples, souvent même limités au simple "coût par tonne produite". En étudiant les Services correspondants nous en analyserons plus spécialement les plus caractéristiques (commandes et stocks pour le matériel et l'outillage, commandes et travaux pour entretien ou installations nouvelles, prix de revient et résultats pour l'exploitation, etc.).

Beaucoup sont pour ainsi dire automatiques. Tels entre autres par exemple ceux concernant le personnel.

Les effectifs, une fois fixés, ne peuvent être modifiés sans étude de l'Industrial Engineering, ni accord du General Manager. Même règle pour les horaires. Les heures supplémentaires sont partout formellement interdites, sans accord préalable du General Manager ou, en cas d'urgence, justification précise immédiate.

De leur côté, les salaires par catégorie sont fixés contractuellement pour au moins un an, souvent trois. Minutieusement étudiées et contrôlées par l'Industrial Engineering les primes qui s'y rattachent ne concernent guère plus de la moitié du personnel. Relativement faibles (suivant le cas 15 ou 30 % des salaires fixes) elles sont, sauf accidents graves, de surcroît peu variables du fait même de la régularité d'exploitation.

Les classements individuels par catégories sont fixés une fois pour toutes par la Job Evaluation et ne peuvent être modifiés sans nouvelle étude du poste par l'Industrial Engineering.

On conçoit que, dans ces conditions, les Dirigeants n'aient pas trop à se préoccuper ni de glissements de salaires, ni d'augmentations de masse salariale, rendus les uns et les autres pratiquement impossibles sans leur accord.

IV - Encore que nous devions y revenir, il n'est pas sans intérêt de noter d'ores et déjà que les commandes pour achats et travaux nous ont paru être, en général, soumises à des limites relativement étroites quant aux autorisations préalables nécessaires.

A U.S.S. tout travail de plus de 5 000 \$ doit être soumis pour accord au General Manager qui, lui-même, ne peut engager plus de 50 000 \$.

A B.S.C. toutes les demandes d'achat de matériel, comme tous les travaux, autres que d'entretien courant (Repairs Orders) doivent être autorisés par le General Manager.

A I.S.C. toute réparation de plus de 25 000 \$ est assimilée aux installations nouvelles quant aux accords nécessaires.

A L.S.C., enfin, toute commande de plus de 10 000 \$ doit être soumise au Président.

Le moins qu'on en puisse dire est que ce ne sont pas là les marques d'une décentralisation aussi poussée qu'il est théoriquement préconisé. De surcroît, les garanties en résultant ne sont probablement, pour une part, qu'assez illusoires. Rien ne sert d'exiger l'accord d'un General Manager si, enfin de compte, en raison du travail matériel que cela représente, ce doit être son "Office" qui le donne pour lui, ce qui est apparemment le cas par exemple pour les bons de commande à la B.S.C.

V - Notons, enfin, que si les documents et rapports imprimés nous ont paru être abusivement et inutilement nombreux et détaillés, en revanche les notes et rapports justificatifs nous ont semblé relativement limités, sinon même exceptionnels.

L'unique exemple que nous avons pu voir d'un rapport mensuel de General Manager était assez succinct, encore que certaines des questions qui y étaient traitées devaient être d'un intérêt mineur pour le Vice-Président Operations auquel il était destiné.

Cette considération seule pourrait en partie justifier le système. Peut-être, en effet, est-il préférable, en fin de compte d'admettre normalement un peu plus de papiers, d'employés et de moyens matériels qu'il ne serait vraiment indispensable si, en contre-partie, on évite aux responsables de l'exécution d'avoir à consacrer, par la suite, une part très importante de leur temps à justifier individuellement ce qu'ils veulent faire ou ce qu'ils ont fait.

VI - Bien évidemment, ce souci de liaisons aussi rapides et d'informations aussi complètes implique la mise en oeuvre de moyens matériels adéquats, tant pour l'établissement que pour la transmission des renseignements.

On peut penser qu'avec leur goût inné pour le matériel le plus perfectionné dont ils se montrent toujours très fiers, les Américains ne se sont pas fait faute d'y pourvoir.

On imagine sans peine ce que peuvent être les Services de transmission dans des Entreprises comme U.S.S. et B.S.C. ou même seulement I.S.C. avec le nombre considérable de messages, lettres, documents ou paquets qui doivent y être quotidiennement reçus, transmis et distribués.

Nous en traiterons plus longuement en étudiant les Services Généraux. Indiquons seulement, pour situer la question, qu'indépendamment de son immense réseau intérieur et de ses 66 lignes interurbaines, la B.S.C. dispose pour ses liaisons inter-usines de 26 lignes téléphoniques directes complétées par 6 lignes Telex et une liaison automobile quotidienne pour chaque usine.

Au seul General Office, la "Communications Division" dirigée par un des anciens meilleurs spécialistes de l'Administration des Postes occupe plus de 150 personnes. Elle reçoit ou transmet plusieurs milliers de messages par jour. Le nombre de ses communications téléphoniques extérieures dépasse celui de villes comme New-Haven ou Denver. Son organisation est telle qu'au "General Office" tout document est remis au destinataire moins d'une heure après son départ du Service expéditeur.

Nous avons déjà fait mention de la mécanisation du travail de bureau et de la rapidité d'établissement des prix de revient et résultats. Nous insisterons d'autant moins que nous en traiterons plus en détail dans l'étude des Services correspondants. Indiquons seulement qu'indépendamment des ordinateurs électroniques utilisés par l'U.S.S. et la B.S.C. pour la mise en fabrication et même par la B.S.C. pour la facturation, les machines à cartes perforées sont maintenant à peu près partout considérées comme faisant partie de l'équipement normal de tout bureau de quelque importance. Le reste est à l'avenant.

Comme exemple de cette mécanisation, nous signalerons pour terminer qu'en raison de leur éloignement de Bethlehem, les trois usines de la Bethlehem Steel Pacific Coast Corp, établissent elles-mêmes leurs factures à la clientèle. Les éléments en sont quotidiennement transmis par télex au Service Central de facturation à Bethlehem et "automatiquement" réincorporés dans le circuit général permettant le contrôle constant du chiffre d'affaires et le calcul complet des résultats globaux en trois jours.

LES COMITES

I - Sinon leur institution, au moins leur multiplication et l'importance qui leur est donnée, paraissent bien être spécifiquement américaines.

Encore qu'aucune explication certaine ne nous en ait été fournie, plusieurs nous semblent pouvoir en être retenues.

Probablement d'abord, au moins pour les très grandes Entreprises comme l'U.S.S., le souci de maintenir les problèmes à l'échelle humaine en les faisant traiter par un groupe plutôt que par une seule personne. Elles sont ainsi plus assurées du niveau et de l'étendue de toutes les compétences requises, compte tenu de l'ampleur et de la complexité des questions à traiter, comme de la gravité des décisions à prendre, et de leurs répercussions éventuelles.

Peut-être aussi, la crainte toujours latente d'une crise possible et le désir implicite de sécurité, pour ne plus mettre entièrement le sort d'une Entreprise entre les mains d'un seul homme qui même compétent, pouvait néanmoins se révéler imprudent ou même seulement malheureux, comme d'aucuns dans le passé.

Peut-être encore, dans le même esprit, un simple réflexe de prudence, devant la difficulté et la complexité toujours croissantes des problèmes à résoudre et le besoin de faire partager, pour une part au moins, les responsabilités à prendre, par tous ceux qui peuvent y être intéressés.

Sans doute, enfin, la simple volonté d'accroître, à tous échelons, la collaboration souhaitable entre tous par le moyen de contacts plus directs et plus réguliers comme par les études faites en commun.

Il est vraisemblable que tous ces facteurs ont joué simultanément, plus ou moins implicitement. Là encore, il s'agit moins d'une doctrine générale que de pratiques communes plus ou moins développées suivant les besoins et conceptions de chaque Entreprise. De toute évidence, l'U.S.S. s'est faite champion de la méthode.

Indiscutablement, ces Comités allègent, dans une très large mesure, la tâche du chef hiérarchique responsable qui décide ou approuve, ne serait-ce qu'en lui permettant de se faire une opinion justifiée, beaucoup plus rapidement, et plus sûrement.

Loin de diminuer son autorité propre, ils ne peuvent au contraire, que la renforcer, toutes décisions prises n'apparaissant plus comme strictement personnelles, mais s'appuyant sur un avis collectif de toutes personnes qualifiées.

L'animateur de ces Comités prend partout le titre de "Chairman". Son rôle n'est pas seulement de recueillir des avis isolés pour en faire seul la synthèse, et en tant que de besoin passer outre. Il est essentiellement d'harmoniser les points de vue pour qu'il s'en dégage une position commune, susceptible d'être ensuite acceptée plus facilement par tous, sans devoir être imposée.

Cette nuance importante intervient même dans les Comités dont le Chairman n'est autre que le Président de l'Entreprise. Par là, il semble, en quelque sorte, renoncer à user de ses prérogatives hiérarchiques pour mieux permettre aux avis individuels de s'exprimer.

Il n'est d'ailleurs pas rare que le Chairman d'un Comité soit désigné en fonction de sa compétence particulière dans les matières à traiter, plutôt que de son

rang hiérarchique. Cela aussi est à noter comme significatif.

Bien évidemment, ces Comités ne sont pas sans exiger de ceux qui en sont membres un travail relativement important de préparation comme une part appréciable de leur temps. D'aucuns y voient aussi une cause possible de ralentissement dans les décisions. Les avantages nous paraissent quant à nous l'emporter nettement sur les inconvénients.

Il est cependant bon de rappeler que, d'une façon générale, le comportement individuel des Américains n'est pas sans faciliter grandement cette forme de collaboration.

D'eux-mêmes, ils apportent toujours le plus grand soin à la préparation de leurs réunions, en s'assurant notamment que les questions posées, les documents fournis et les délais de préparation permettent effectivement aux personnes présentes d'avoir une participation aussi efficace que possible.

Par ailleurs, aussi, et cela n'est pas moins important, tous se montrent beaucoup plus soucieux d'aider à faire aboutir à une solution constructive, quitte à ce qu'elle ne soit que provisoire et à admettre des compromis, que de chercher un succès personnel en soutenant envers et contre tous leur point de vue particulier.

II - Encore que peut-être un peu arbitrairement, ces Comités peuvent être classés en trois groupes, suivant qu'ils ont pour tâche:

- d'informer
- de préparer
- de décider

Les premiers jouent en quelque sorte un rôle de "Staff" en complétant l'information des échelons de décision sur des points déterminés. Pour ce faire, ils procèdent, entre spécialistes, le plus souvent de même discipline, à des échanges d'expérience, d'opinions ou de documentation sur les sujets de leur ressort ou qui leur sont soumis. Simultanément, ils contribuent à entretenir l'esprit de progrès et l'émulation entre Services ou Départements comme à généraliser les améliorations réalisées par certains.

Les seconds ont pour mission d'établir des programmes d'étude ou d'action, entreprendre des recherches spéciales, discuter de nouveaux procédés, introduire de nouvelles méthodes de travail ou d'organisation et plus généralement effectuer tous travaux préparatoires requis pour la prise de décisions.

Les troisièmes enfin, qui ne se trouvent d'ailleurs qu'à l'échelon de l'Entreprise, ont effectivement mandat de prendre certaines décisions, soit que le Président préfère ne pas les prendre seul, soit qu'il accepte de s'en remettre du soin de le faire à un groupe de personnes particulièrement qualifiées agissant alors pour son compte et sous sa responsabilité.

Les premiers sont très nombreux. Nous en mentionnerons quelques-uns dans l'étude des Services correspondants. Il nous a paru bon, par contre, de mentionner plus particulièrement les principaux des deux derniers groupes.

III - A l'U.S.S. le Board of Directors est assisté de deux Comités exécutifs: L'"Executive Committee" et le "Finance Committee".

L'"Executive Committee" composé de 12 membres a pour Chairman le "Président" de la Société, dont le Chairman n'est lui-même que simple membre du Comité. Il constitue l'instance suprême, appelée à décider sur tous les problèmes importants, d'exploitation, d'investissements ou commerciaux.

A titre indicatif, il est seul habilité à prendre position sur les demandes d'investissement supérieures à 500 000 \$. De telles décisions sont naturellement prises en accord avec le "Finance Committee".

Celui-ci, composé de 7 membres, dont le Chairman du Board of Directors, a pour Chairman le Directeur des Services Financiers et Comptables qui, comme dit,

relève directement du Chairman du Board of Directors et non du Président. Ce Comité a pouvoir de décision sur toutes les questions importantes du domaine financier.

Ces deux Comités se réunissent mensuellement.

Immédiatement au-dessous viennent l'"Operations Policy Committee" (exécution) et le "General Administration Committee" (préparation). Ils ont, l'un et l'autre, pour Chairman le Président de la Société.

L'"Operations Policy Committee" est considéré comme le pouvoir exécutif le plus important du groupe après les deux Comités précédents. Il décide de toutes les demandes d'investissement comprises entre 50 000 et 500 000 \$ et prend les décisions de mise en oeuvre de tous les programmes déterminant l'orientation économique et technique de l'Entreprise. Il se réunit en principe une fois par semaine, ce qui lui permet de prendre des décisions extrêmement rapides.

La préparation de ses décisions est faite par le "General Administration Committee" comprenant lui-même plusieurs sous-comités. Ce Comité se compose de 21 membres parmi lesquels figurent, outre le Chairman du Board of Directors, le Président et le Chairman du "Finance Committee", le Chef du Contentieux (General Counsel), le General Solicitor, les Vice-Présidents des Services Commercial, Opérations (4 membres), Industrial Relations, Engineering, Raw Materials, Accounting et Administrative Planning. Six "Présidents" de "Divisions" (Sociétés filiales incorporées comme l'A.S.W. déjà citée) en font également partie. Les séances sont mensuelles. Le Comité prépare et suit l'exécution des décisions de l'"Operations Policy Committee".

Un autre Comité de préparation a été créé à l'U.S. Steel depuis 1954: l'"Operations Coordinating Committee". Il compte 12 membres et se réunit en principe deux jours tous les deux mois. Sa mission se limite à des questions particulières et généralement occasionnelles exigeant une préparation très approfondie, avant d'être soumises pour décision à l'Operations Policy Committee. Nous citerons parmi les tâches qui lui ont été confiées:

- la mise au point d'un indice de mesure de la productivité générale de l'Entreprise,
- l'exécution des travaux préparatoires à l'établissement d'un programme de développement de l'esprit de productivité dans l'Entreprise.
- la mise au point d'un plan de rémunération et de primes pour tous les membres du management.
- le développement de l'utilisation des coûts standards.
- la mise au point de programmes destinés à susciter des suggestions de la part du personnel.
- l'établissement d'un programme de production à long terme.

Citons encore pour terminer:

L'Operations Planning Committee	
Le Long-Range	" "
Le General Manufacturing	" "
Le General Coal	" "
Le Salary Policy	" "
L'Insurance Negotiating	" "

Le premier comporte 7 membres: les V.P. Sales - Accounting - Operating - Engineering Construction et Administrative Planning plus deux experts de l'Industrial Engineering. Il se réunit toutes les semaines. Son rôle principal est d'examiner, vérifier et harmoniser toutes les demandes d'investissements supérieures à 50 000 \$, à soumettre ensuite à l'accord de l'"Operations Policy Committee" ou de l'"Executive Committee".

Le second est essentiellement chargé d'établir et d'ajuster annuellement les programmes d'investissement à long terme, à soumettre ensuite à l'Executive Committee. Des Comités de même nature sont institués dans les Usines pour faire en quelque sorte le travail de base correspondant.

IV - Ainsi que nous l'avons déjà dit, le Board of Director de la B.S.C. est ou tout au moins était en 1957 exclusivement composé d'"Officers" qui se voient pratiquement tous les jours ou presque, ne fut-ce qu'au repas pris en commun.

Cela peut expliquer que le nombre et le rôle des Comités y soient sensiblement moins importants. Cinq au moins nous ont été cependant signalés.

- Le Control Concil Committee
- Finance "
- Research "
- Insurance "
- General Pensions "

Le premier, composé du Chairman, du Président et quelques Vice-Présidents de la B.S.C. fixe le programme général d'activité et de production. Le second arrête le programme d'investissements et toutes mesures adéquates de financement.

A l'INLAND STEEL notre séjour fut trop court pour que cette question ait pu être abordée. Cinq Committees sont également mentionnés sur l'organigramme général:

- Finance Committee
- Retirement "
- Stock Option Plan Committee
- Incentive Compensation Committee
- Salary Committee

Les trois premiers ont pour Chairman le Vice-Président Financier.

A LUKENS STEEL un seul Comité semble-t-il, à l'échelon supérieur:

- Le Management Committee

composé du V.P.O. comme Chairman et des principaux officers.

LES ADAPTATIONS et DEVELOPPEMENTS

I - Les Américains sont à la fois trop férus d'expérimentation et trop soucieux d'efficacité pour rester conservateurs dans leurs conceptions et méthodes industrielles. Si, en général, ils n'évoluent qu'assez lentement et prudemment dans leurs conceptions et principes, ils n'ont, par contre apparemment, aucune hésitation ni regret à changer radicalement leurs modalités, méthodes et appareillages s'ils sont convaincus de l'opportunité de le faire. En revanche d'ailleurs, ils ne le font que s'ils en sont vraiment convaincus, encore que les rivalités d'amour-propre entre Entreprises puissent parfois intervenir (U.S.S. et B.S.C. par exemple).

Ils semblent ne pas toujours se préoccuper, autant que nous devons le faire nous-mêmes, des inévitables perturbations résultant, dans les esprits comme dans les comportements, de changements trop radicaux, même parfaitement justifiés. En cela d'ailleurs, et au moins jusqu'à maintenant, ils se trouvent fortement aidés par la mentalité générale qui se complait, en toute chose, aux innovations et à la recherche constante du progrès, tout en admettant par avance les conséquences, même pénibles.

II - Par contre, ils se font une règle, sinon de prévoir réellement, au moins de programmer comme il convient, les évolutions ultérieures éventuelles, pour préparer à l'avance les adaptations nécessaires.

Dans ce sens, par exemple, l'Usine^o de Fairless a été, dès sa construction, prévue et conçue pour y atteindre un jour 10 millions N.T./an, bien que réalisée en première étape pour 2 millions N.T. seulement (portée depuis à 3 millions NT).

De son côté, la B.S.C. n'a hésité à acheter près de Chicago (dans le plus grand secret d'ailleurs) des terrains suffisants pour monter dans cette région, où

elle s'estimait mal desservie, une usine neuve de 10 000 000 N.T/an dans le cas où ses négociations en vue d'une association avec la "Youngstown Sheet and Tube Cpy" ne pourraient pas aboutir.

Indépendamment des Comités qui peuvent en être saisis dans certaines Entreprises, cette programmation des adaptations ultérieures incombe en permanence aux Services:

- "Administrative Planning" pour les concepts généraux de Management, Structures et Méthodes de gestion.
- "Metallurgical Research" pour ce qui est des procédés de fabrication ou de la nature des Produits.
- "Industrial Engineering" (échelon V.P.O.) pour les méthodes d'exploitation.
- "Engineering Construction" (échelon V.P.O.) pour tout ce qui a trait aux outillages, matériels, installations.

Elle constitue même, semble-t-il, le rôle essentiel de ces Services plutôt que la supervision, même fonctionnelle, de leurs homologues dans les Usines. Les uns et les autres largement conçus et pourvus de moyens se tiennent constamment informés de tout ce qui se fait ailleurs, dans leurs techniques respectives, pour en dégager tout ce qui pourrait être utilement fait dans l'Entreprise et la maintenir ainsi constamment au niveau des progrès qui se réalisent.

De leur côté, les Départements "Sales" et "Industrial Relations" sont chargés d'étudier les aménagements à prévoir dans la politique commerciale et sociale de l'Entreprise.

III - Il faut cependant reconnaître que ce constant souci des adaptations nécessaires ou souhaitables se justifie d'autant mieux que, par ailleurs, ces adaptations sont elles-mêmes plus faciles à réaliser.

Le coût relativement bas du matériel sidérurgique, au moins rapporté à celui de la tonne d'acier, les faibles taux d'intérêt pratiqués, les marges bénéficiaires mêmes (Cf. Titre I) sont évidemment de nature à permettre aux Entreprises sidérurgiques américaines de réaliser les extensions, modifications et adaptations qu'elles jugent utiles et qui sont souvent coûteuses, beaucoup plus rapidement que nos Entreprises européennes ne peuvent elles-mêmes le faire dans les conditions qui leur sont faites.

Par ailleurs aussi, la Sidérurgie américaine travaille essentiellement, et pratiquement sans concurrence sérieuse, pour un marché intérieur très important, qu'elle connaît bien et dont elle peut suivre toutes les évolutions. Elle est assurée de tous ses besoins en combustibles et pour une très large part en matières premières, au moins à moyen terme, en grande partie d'ailleurs grâce à ses efforts d'investissements.

Beaucoup moins soumise que les nôtres à des incertitudes ou aléas extérieurs, elle est forcément mieux en mesure de juger valablement de l'intérêt durable et de l'opportunité d'une extension et de l'adoption de nouveaux outillages ou procédés, comme de la réalisation de nouvelles fabrications.

Dans nos pays d'Europe au contraire, dont aucun n'est complètement indépendant dans ses débouchés, ni dans ses approvisionnements sidérurgiques, nombre d'adaptations ne peuvent être faites à temps, faute de garanties suffisantes sur la stabilité de ce qui pourrait les justifier.

Il n'en rest pas moins que la possibilité de faire toujours très vite ce qui peut être considéré comme nécessaire ou même seulement souhaitable, ne peut que contribuer, dans une très large mesure, à l'amélioration des résultats comme à entretenir à tous échelons l'esprit de progrès désirable dans toute l'Entreprise.

LES DECISIONS

I - En première analyse, les Entreprises sidérurgiques américaines que nous avons pu voir (et il en est semble-t-il de même pour toutes ou presque) nous ont paru, même celles qui comme l'U.S.S. ou B.S.C., sont le plus hors de nos dimensions usuelles, peut-être un peu complexes dans leurs structures et trop systématiques dans leurs conceptions et méthodes, mais indiscutablement efficaces, rapides et sûres dans leurs actions.

Il semble bien qu'à tous moments les échelons de décision disposent de tous les éléments nécessaires pour n'agir qu'en toute certitude et que les risques de fautes, erreurs ou retards dans l'exécution soient réduits au plus strict minimum, même compte tenu de l'inertie que pourraient comporter de tels ensembles.

Cette impression ne peut qu'être renforcée, si l'on pense à tous les impératifs économiques et sociaux auxquels elles sont soumises et que nous avons précédemment évoqués et analysés (Titre I).

II - Au plus, pourrait-on penser qu'à tous échelons, autres évidemment que celui du Président lui-même, la liberté de décision n'est peut-être pas aussi grande que souhaitable et en tous cas pas celle à laquelle nous sommes généralement habitués dans nos pays et à laquelle nous tenons.

Il est à cela facile de répondre que les intérêts supérieurs de l'Entreprise et de la Collectivité pour laquelle elle travaille doivent, en toutes choses, l'emporter sur les goûts et tempéraments individuels.

Il est aussi possible de remarquer que les restrictions et spécialisations que nous pouvons craindre, sont depuis longtemps de règle dans d'autres activités et qu'il n'est guère de raisons certaines pour qu'elles se révèlent moins bénéfiques dans la nôtre.

Poussant plus loin le raisonnement et plaçant plus haut le débat, on pourrait également dire que les sacrifices et servitudes en résultant restent encore apparemment très loin de ceux que ne manquerait pas d'imposer une socialisation complète de l'économie, comme celle que d'aucuns souhaitent ou considèrent comme seule susceptible de donner les résultats collectifs escomptés.

Le fait que tout le monde aux U.S.A. participe à l'élaboration des décisions comme à la détermination des méthodes, répond, pour l'essentiel, à l'objection d'une éventuelle contrainte, nuisible au comportement comme au développement de la personnalité. L'objection paraît d'ailleurs d'autant moins fondée que, bien au contraire, les structures, méthodes, liaisons, effectifs même, sont tels que, chacun à son échelon, dispose de tout le temps et tous les moyens nécessaires pour l'étude et la recherche constante du progrès et des multiples améliorations de détail qui sont le propre de notre industrie, où les marges de rentabilité ne sont le plus souvent faites que de pourcentages infimes.

A cela s'ajoute encore que, comme nous le verrons plus loin (Chapitre III), les contacts humains sont assez largement décentralisés, laissant ainsi à ceux qui ont à les assurer (Foremen plus spécialement et Superintendants), toutes initiatives et responsabilités dans la plus difficile des tâches qui reste encore de conduire les hommes et d'obtenir leur adhésion.

A la réflexion cependant certaines réserves nous semblent pouvoir être faites sur la façon dont ce problème capital des décisions paraît avoir été résolu dans les usines sidérurgiques américaines.

Bien qu'elles ne doivent sans doute apparaître pleinement justifiées qu'après lecture des chapitres suivants, respectivement consacrés aux Structures et aux Rôles, nous avons jugé préférable de les analyser dès maintenant.

III - Ce serait certainement une erreur grave de penser que, dans leur souci de sécurité, les Dirigeants américains soient allés jusqu'à réellement vouloir supprimer toute part d'action personnelle, au demeurant inévitable et de surcroît capitale à quelqu'échelon qu'elle se situe.

On peut pourtant se demander si, pour en avoir trop voulu limiter les risques, ils ne sont pas allés jusqu'à trop la restreindre, ne fut-ce qu'en ne lui donnant pas assez l'occasion de s'exprimer.

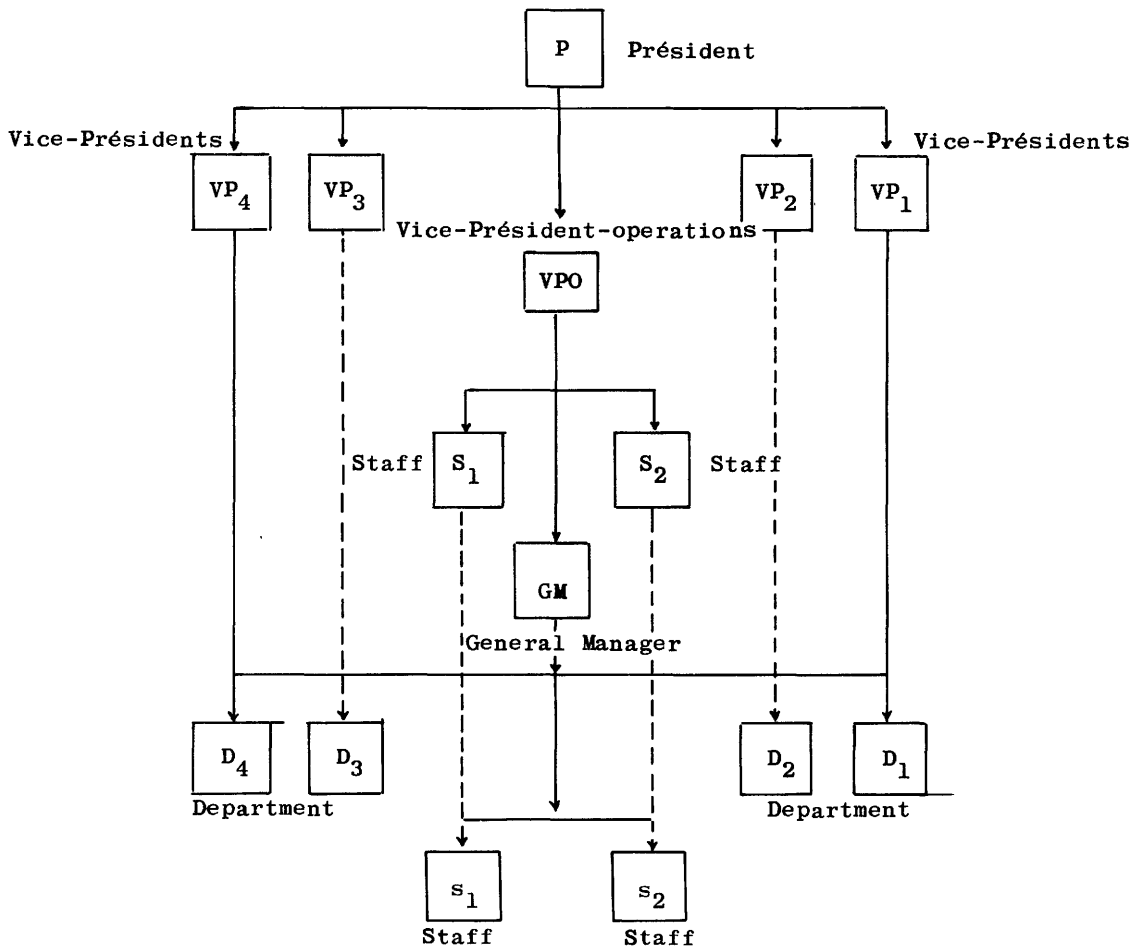
Le fait d'avoir, encore qu'assez récemment semble-t-il, fixé la responsabilité des décisions sur la "Line" des Executives (du Foreman au Président) paraît évidemment donner d'appréciables garanties.

Rien ne permet cependant d'affirmer, en toute certitude, que tous les échelons de commandement placés sur cette Line ont bien toute la liberté d'initiative compatible avec leurs responsabilités.

Cela nous paraît être plus particulièrement le cas pour les General Managers, pourtant rouages essentiels de l'Entreprise. Responsables en toutes choses de la marche et des résultats de leur Usine, ils n'ont à en rendre compte qu'au seul Vice-Président Operations. Mais celui-ci n'est lui-même qu'un spécialiste supérieur de l'exploitation dont il est d'ailleurs l'échelon suprême. Quel appui peuvent trouver auprès de lui les General Managers, dans les domaines qui ne sont pas les siens alors que par ailleurs, les Dirigeants spécialistes correspondants n'ont aucune autorité sur eux, même fonctionnelle, tout en étant le plus souvent d'un rang hiérarchique supérieur aux leurs.

L'incertitude s'aggrave si l'on note que, responsables de leurs actions à l'égard des General Managers, les Services fonctionnels qui les assistent comme Staffs n'en sont pas moins eux-mêmes, et en dehors de leur contrôle, soumis à l'autorité fonctionnelle, voire hiérarchique, soit de ces mêmes Dirigeants spécialistes, soit des propres Services de Staff du V.P.O.

Encore qu'un peu théorique, le schéma ci-dessous permet de mieux se rendre compte de cette situation quelque peu cornélienne des General Managers (comme dans les organigrammes américains les traits pleins marquent la dépendance hiérarchique et les traits alternés l'autorité fonctionnelle).



Indépendamment des problèmes personnels d'autorité et de responsabilités qui en résultent, on peut se demander si, du fait de cette spécialisation extrême des tâches, au niveau le plus élevé, les décisions sont bien toujours telles que souhaitables, compte tenu de ce que très rares sont celles qui se limitent à un domaine bien déterminé.

N'est-il pas à craindre que, dans ces conditions, la volonté systématiquement exprimée de décentralisation et de refoulement des tâches, ne puisse, en réalité, s'appliquer qu'aux seules responsabilités d'exécution et tâches de routine, avec au demeurant des marges de tolérance apparemment étroites.

Dans quelle mesure, les décisions de quelque importance, n'ont-elles pas, par voie de conséquence, et contrairement aux principes énoncés, tendance à être systématiquement remontées ou abandonnées aux échelons supérieurs de la hiérarchie.

IV - En admettant qu'il en soit autrement, on peut se demander si les responsabilités ne sont pas en quelque sorte "diluées" dans les mailles à la fois solides et serrées des réseaux de liaisons et interconnexions institués.

Malgré les précautions et limitations, qui, théoriquement, sont prises, le rôle des Services fonctionnels, Staff ou "Offices" n'est-il pas encore trop prépondérant, compte tenu par surcroît du rang hiérarchique de certains de leurs Dirigeants.

Décider comporte toujours l'appréciation et l'acceptation d'un risque. L'une et l'autre sont inévitablement fonction non seulement du jugement et du tempérament de celui qui décide, mais aussi, et souvent tout autant, de la part de confiance qu'il peut avoir dans les moyens dont il dispose et plus encore dans ses propres possibilités d'animateur et de chef.

Par définition, comme aussi presque obligatoirement, par le choix des hommes qui y sont placés, les Services fonctionnels, Staffs et Offices, auront souvent tendance à surestimer les difficultés et les risques et à sous-évaluer les moyens et possibilités. Comment pourraient-ils faciliter et encourager ce que très souvent ils n'oseraient pas faire eux-mêmes.

N'est-il pas à craindre que le frein, au demeurant utile sinon même nécessaire qu'ils constituent, ne soit, en fin de compte trop puissant et ne paralyse des audaces, voire même seulement des initiatives qui pourraient être heureuses.

A l'abri de l'autorité du chef responsable qu'ils assistent, ne risque-t-on pas de voir des technocrates prendre une influence retardatrice, d'autant plus à craindre qu'elle est occulte, et d'autant plus efficace qu'elle se situe à un niveau plus élevé.

Au regard, et par voie de conséquence, les "Exécutives" responsables n'auront-ils pas trop tendance à s'autoriser de cette influence pour s'en remettre plus ou moins systématiquement aux Fonctionnels du soin de résoudre leurs propres problèmes, ou même seulement à se retrancher derrière leurs avis et conseils pour se justifier d'avoir reculé devant un risque.

N'eut-il pas été préférable de limiter la part d'intervention des Fonctionnels et Staffs dans la préparation et la justification des décisions et de les cantonner dans un rôle de conseillers techniques pour y être au contraire les promoteurs des progrès possibles.

Il eut été alors facile d'éviter de leur donner un rang hiérarchique supérieur à celui de ceux qu'ils pouvaient avoir à aider de leur avis comme cela, d'ailleurs, a été fait, volontairement semble-t-il, dans les Usines.

V - Sans doute ces réserves peuvent-elles n'apparaître que de pur principe, ne serait-ce que parce qu'elles semblent être effectivement infirmées par les faits.

Les Dirigeants américains peuvent-ils avoir la certitude qu'à la longue l'excès de précautions qu'ils ont prises et les inconvénients ou risques qui s'en suivent ne se traduiront pas par une fonctionnarisation progressive des esprits et

comportements, avec toute la perte de dynamisme, vitalité ou faculté d'adaptation pouvant en résulter.

Même si sa probabilité peut encore aujourd'hui leur paraître faible, le risque en est d'autant plus grave que, s'ils n'y remédient à temps, il a toute chance de ne se manifester que lentement et trop tard et ce d'autant plus que les Entreprises sont plus grandes.

C'est essentiellement un problème d'hommes. Contrairement à ce que l'on est en général porté à croire, plus les structures sont centralisées et spécialisées, plus les liaisons sont complexes et nuancées, plus les programmes et méthodes sont rigides, plus, en bref, la part d'action personnelle est réduite pour limiter les risques collectifs, plus il est nécessaire d'avoir aux postes d'exécution, même mineurs, des hommes de forte personnalité.

Seuls, ils sauront se dégager de l'ambiance qui peut s'en suivre et forcer l'inertie, les résistances, voire éventuellement les barrages qui peuvent s'y établir.

Il est souvent difficile d'oser et décider, parfois même seulement de convaincre. Seule, une minorité d'hommes acceptent de le faire quand il leur faut de surcroît lutter contre des influences extérieures qui leur échappent.

Qu'il s'agisse d'investissements, d'action commerciale, de fabrications nouvelles, de méthodes d'exploitation, de grève du personnel il n'est pourtant que trop fréquent d'avoir à le faire, tant aux échelons subalternes dans les usines qu'aux niveaux supérieurs à la Direction Générale.

En de nombreuses occasions, des esprits avertis, dont entre autres Mr. Gordiner, ont souligné l'urgence et la nécessité pour les Entreprises américaines de trouver et former les "Generalists" considérés comme nécessaires.

Ils entendent par là les hommes aux connaissances étendues, aux vues et jugements larges et sûrs, capables de prévoir, faire la synthèse et conclure. Cela risque de n'être pourtant pas suffisant, si ces "Generalists" ne sont pas tout autant des hommes d'action susceptibles, après avoir conclu, de prendre sur eux le risque et la responsabilité de décider et d'agir.

C'est également limiter le problème que de le réduire aux seuls postes du Management supérieur. Aux échelons subalternes, il est sans doute moins nécessaire d'être "generalist". Il l'est, nous l'avons vu, tout autant d'être homme d'action.

Rien, évidemment, ne nous permet de penser que les Entreprises américaines risquent plus que d'autres, de manquer de tels hommes un jour. Encore, devront-elles, et du fait même de leurs Structures et Méthodes, et plus spécialement les plus importantes d'entre elles, s'attacher, plus que d'autres, à les trouver, les former, les mettre systématiquement en place et les conserver en leur donnant la possibilité suffisante de s'exprimer et de s'affirmer.

A défaut de quoi, les inconvénients de ces Structures et Méthodes risqueraient, selon nous au moins, d'en contrebalancer gravement les indéniables avantages dont elles peuvent aujourd'hui s'enorgueillir à juste titre.

ANNEXEChapitre IQUELQUES CITATIONS SUR LE "MANAGEMENT"

- 1°) Faire faire le travail par les autres, endosser les responsabilités des autres, consacrer plus de temps aux problèmes humains qu'aux problèmes techniques.
(Harvard Business Review, M. Jeaney)
- 2°) Le travail direct d'un Chef d'Entreprise n'est plus d'établir des plans d'une chaîne de montage, le cadre d'un contrôle budgétaire ou les modalités d'une campagne de vente. Il est de faire que cela se fasse.
(M. F.R. Kappel).
- 3°) Concilier les objectifs et programmes à court et long terme. Reconnaître et intégrer les intérêts imbriqués des clients, des employés et du public.
Équilibrer les activités et la marche des travaux de natures fonctionnelles différentes, telles que les recherches et les études, la fabrication, l'étude du marché, la finance, la comptabilité, les relations humaines, les questions de contentieux et de société.
(Mr. Gordiner, Conférence à l'A.M.A.)
- 4°) Le "Management" considéré comme une activité nettement distincte en elle-même, comporte 4 sous-fonctions principales:
- concevoir, déterminer les objectifs à atteindre,
 - organiser, déterminer comment les ressources humaines et matérielles de l'Entreprise doivent être utilisées dans une organisation structurelle claire, bien ordonnée, pourvue des individus compétents.
 - mesurer, élaborer les normes, établir les mécanismes de mesure, analyser les progrès et rendements.
 - intégrer, synchroniser les ressources humaines pour obtenir l'utilisation la plus efficace des hommes, matériaux, machines et capitaux constituant les ressources de l'affaire.
- (Mr. Gordiner - A.M.A.)
- 5°) Le "Manager" doit être un penseur et stimuler les autres à agir. Il doit être un "generalist" plutôt qu'un "spécialist". Il doit être de plus en plus apte à planifier, organiser, mesurer, intégrer le travail de subordonnés eux-mêmes engagés dans l'exécution individuelle et conjointe d'une grande diversité de tâches ou de travaux fonctionnels.
(Mr. Gordiner - A.M.A.)
- 6°) En d'autres termes, le Manager est essentiellement un penseur à long terme, un planificateur, un organisateur, un instructeur plutôt qu'uniquement un acteur.
La tâche d'un tel homme est par conséquent complètement saturée de problèmes de relations humaines à la différence de celle du "spécialist" qui est fondamentalement un expert en principes technologiques et connaissances professionnelles d'une science particulière.
Le Manager se rend plus utile par son aptitude à conduire les autres plutôt que par des contributions personnelles à l'accroissement ou au développement des connaissances scientifiques dans une sphère particulière.
(Mr. Gordiner - A.M.A.)
- 7°) La tentation de continuer à travailler dans les domaines techniques particuliers dans lesquels il a acquis son expérience ancienne et il a développé son intérêt et sa compétence est très grande.

Le désir naturel de participer aux passionnantes décisions journalières de l'exploitation est également tentant. L'incitation humaine à rentrer dans les détails de contrôle et de coordination est grande.

Et, cependant, s'il doit équilibrer la complication et la simplification dans le travail du "Management" ainsi qu'il convient pour assurer un "Management" satisfaisant, il doit résister obstinément à toutes ces tentations.

(Mr. Gordiner - A.M.A.)

- 80) La tâche d'un Dirigeant ne consiste pas à passer maître dans quelque fonction ou production et à réunir autour de lui les "adjoints" qui l'aident à mettre en oeuvre ses propres talents ou sa propre expérience.

Son travail consiste à prévoir, organiser, coordonner, contrôler de manière à atteindre des résultats par le travail des autres: ceux-là ayant la charge de produire eux-mêmes plutôt que de se borner à n'être que des auxiliaires.

(Mr. H.F. Smiddy - V.P. G.El. Cy)

- 90) "Manager" c'est conduire:

- en persuadant plutôt qu'en commandant,
- en mêlant la pensée et l'action pour arriver à prendre des décisions,
- en mettant en oeuvre prévision, organisation, coordination et contrôle.

CHAPITRE II

LES STRUCTURES

- REMARQUES PRELIMINAIRES**
- DIRECTIONS GENERALES**
- DIRECTIONS D'EXPLOITATION**
- DIRECTIONS D'USINES**
- OBSERVATIONS GENERALES**

C H A P I T R E I I

LES STRUCTURES

REMARQUES PRELIMINAIRES

Sans anticiper pour autant sur l'analyse que nous en ferons, après les avoir décrites, signalons-en cependant tout de suite deux caractères particuliers.

I - Comme nous l'avons dit, les problèmes de structure sont considérés partout et par tout le monde comme particulièrement importants et comme une fonction essentielle du "Management". A ce titre et pour les échelons supérieurs au moins, ils sont confiés à l'"Administrative Planning" relevant directement du Président lui-même.

Très générale, cette conception se concrétise partout par des organigrammes, soigneusement, systématiquement et périodiquement mis à jour et dont le rôle est double.

D'une part, ils aident à préciser et limiter les responsabilités respectives en fixant la nature exacte des liaisons qui doivent exister entre échelons ou groupes (traits pleins pour liaisons hiérarchiques, traits tirés pour liaisons fonctionnelles). Chacun peut y voir exactement de qui il dépend, à qui il doit rendre compte, de qui il peut attendre un concours de nature donnée. Ainsi, les organigrammes contribuent dans une large mesure à éviter les confusions ou empiètements d'attributions et d'autorité ainsi que les difficultés de personnes ou de Services qui ne manquent jamais de s'en suivre.

Jamais, ils ne font ressortir une hiérarchie quelconque entre Services ou Fonctions. Cela explique qu'ils puissent être partout largement divulgués dans l'Entreprise, sans pour autant créer ou aggraver des rivalités entre personnes ou groupes, ni soulever de problèmes de parités toujours délicats.

D'autre part et indépendamment de ce caractère d'éléments d'information pour tous, les organigrammes constituent de véritables instruments de travail pour les échelons de commandement.

Chacun, à son échelon, est constamment avisé du nombre et de la répartition fonctionnelle de tous ceux qui dépendent de lui. Ainsi, peut-il s'assurer comme tout bon capitaine d'équipe que:

- les tâches sont bien réparties et précisées,
- les liaisons bien assurées et bien faites,
- chacun est bien à la place qui lui convient le mieux et où il aura la meilleure efficacité,
- les remplaçants, éventuellement nécessaires, sont non pas certes désignés (pour ne pas prendre à l'avance d'engagements qui risqueraient de ne pas pouvoir être tenus), mais en bonne voie de formation, dans un poste qui les prépare à leurs responsabilités futures.

Par ailleurs et tout autant, il peut prévoir et préparer les "adaptations" éventuellement nécessaires. Ainsi, longuement mûries à l'avance, ces adaptations se font, le moment venu, sans heurts pour les personnes, ni perturbations pour la bonne marche des Services et toujours dans le sens d'une meilleure efficacité collective.

Nous verrons cependant plus loin les réserves qui peuvent être faites sur la formation des éléments à promouvoir comme sur la programmation des promotions.

II - Parce que considérées comme facteurs de succès, donc de prospérité, les solutions apportées aux problèmes de structure le sont "ipso facto" comme facteurs de concurrence et, à ce titre, rigoureusement confidentielles.

Dans une Société, les organigrammes de Direction Générale nous ont été montrés, à titre d'exemple, avec prière de ne pas prendre de notes!! Dans une autre, ils nous ont été longuement commentés, mais la prise de notes y fut plus subie qu'acceptée, faute d'instruction donnée dans ce sens. Dans un Département que nous visitons, l'organigramme correspondant nous a été remis à l'appui des explications données et soigneusement, mais tout naturellement, retiré en fin de séance!

Nous devons à la vérité de dire que si, partout, il nous a fallu solliciter l'accord des instances supérieures pour obtenir les organigrammes désirés, partout, ensuite, ils nous ont été donnés sans réticence, mais non sans parfois quelque étonnement par ceux qui en étaient chargés.

Ce caractère "confidentiel" est concrétisé par des présentations extrêmement différentes d'une Entreprise à l'autre et, à priori, fort étonnantes au pays de la normalisation. Indépendamment des formats toujours variés, certains organigrammes ne mentionnent nommément que les seuls "exempts" membres du "Management". D'autres indiquent l'ensemble du personnel "mensuel". Les uns font état du montant des effectifs globaux dépendant de chaque échelon. Les autres pas, ou seulement des effectifs de "mensuels".

Cette disparité, n'est évidemment pas faite pour faciliter les comparaisons, surtout lorsque comme dans notre cas, celle-ci ne peut se faire qu'à posteriori et loin des sources d'information. Elle explique toutes les incertitudes de l'analyse que nous avons essayé de faire des effectifs tant du "Management" que globaux (chapitre IV).

Le secret dont on entoure les organigrammes, au moins pour les échelons supérieurs, est, à la réflexion, illusoire et même quelque peu vain si l'on note que, comme nous le constaterons, les structures américaines sont à tout bien prendre extrêmement voisines les unes des autres.

Malheureusement, le fait ne nous est apparu clairement qu'au retour et donc trop tard pour en demander, sinon obtenir, une explication valable.

Ces remarques faites, nous examinerons successivement:

- les Directions Générales
- les Directions d'Exploitation
- les Directions d'Usines

Pour éviter toutes répétitions ou coupures, nous avons cru préférable de reporter l'analyse de chacune des principales Directions fonctionnelles (au sens américain du terme) avec celle des Services correspondants faite dans les Annexes II et III. Nous avons fait de même pour les groupements de Services d'Exploitation dans les Usines. Du point de vue très général, où nous nous plaçons ici, de la répartition des attributions et fonctions, il n'en résulte aucune gêne ni insuffisance.

Nous précisons, par ailleurs, que les extraits d'organigrammes, que nous donnons ici, ne sont pas rigoureusement conformes à ceux qui nous ont été remis. Nous les avons volontairement remaniés pour les rendre plus comparables et en faciliter l'analyse.

Dans le même esprit et parce que néanmoins très facilement identifiables, du seul fait de leur importance et de leur composition nous avons cru pouvoir nommément désigner les sociétés sur les organigrammes correspondants. Nous espérons que nos hôtes américains voudront bien ne pas nous en tenir rigueur.

DIRECTIONS GENERALES

Le terme n'a aucun équivalent en anglais. Nous ne l'avons employé que pour la simplicité de nos comparaisons. Pour éviter toute divergence d'interprétation ou de traduction sur cette désignation, nous précisons cependant n'avoir entendu par là que l'ensemble des seuls Services ou personnes dépendant "directement" du Président.

Les Américains désignent par "General Office" ou "Head Quarter" non seulement cet ensemble, mais encore celui de tous les Services ou Départements qui dépendent des Vice-Présidents et Directeurs fonctionnels à l'exclusion, naturellement, de leurs homologues en usine. Ces expressions sont assez voisines de celles, assez couramment usitées en France, sous les termes "Services Centraux". Les unes et les autres sont exclusives de la notion de hiérarchie qu'impliquent les mots de "Direction Générale". L'absence de tout équivalent pour ces derniers est peut-être significative du souci qu'ont les Américains d'éviter tout ce qui pourrait marquer une coupure dans la continuité du "Management".

Cela étant, l'examen des cinq organigrammes joints permet de faire les observations suivantes:

1^o) Sauf pour l'U.S.S. du fait sans doute de son importance et surtout de sa complexité, il n'y a en général aucun service ni échelon interposé entre le "Chairman" et le "Président".

L'exception constatée à la B.S.C. (Administrative VP) n'a été justifiée, nous a-t-on dit, que par des considérations momentanées de personnes. Celle de l'U.S.S., au contraire, semble bien avoir toujours été voulue. De tous temps et dès l'origine de la Société (Titre I), les questions financières et comptables y ont été séparées des problèmes d'exploitation relevant du "Président" et placées sous le contrôle direct du Chairman.

Nous verrons au chapitre suivant les rôles respectifs du "Chairman" et du "Président". Disons seulement que le premier n'est pas seulement comme partout le responsable de l'Entreprise à l'égard des Boards of Directors et des tiers. Il en est aussi l'animateur en tous domaines. Le second coordonne tous les Services et Départements.

2^o) Les "Etats-Majors" personnels des "Présidents" sont relativement limités et apparemment fonction de l'importance de l'Entreprise:

- A U.S.S. 1 Assistant to et 2 VP Representatives, portes-paroles de la Société à Washington et New-York
- Simple secrétariat à B.S.C. malgré l'ampleur de la Société et sans doute parce que l'Administrative V.P. a été rattaché au "Chairman".
- Un Assistant to à I.S.C. chargé entre autres de l'"Administrative Planning".
- Simple secrétariat à L.S.C.
- V.P. Representative à l'American Steel and Whire (A.S.W.) Division U.S.S.

Aucun de ces Etats-Majors n'assure de fonctions spécialisées en dehors de l'Administrative Planning pour certains. Il semble pourtant que le V.P. Representative de A.S.W. ait une délégation de pouvoirs et ne joue pas seulement un rôle de Staff.

3^o) On retrouve partout à cet échelon les Départements fonctionnels suivants:

- Ventes (Sales)
- Achats (Purchasing) sauf à U.S.S. où pour des motifs non indiqués ce Département relève de l'Executive V.P. "Operations" (Exploitation).
- Personnel (Industrial Relations).
- Financier (Treasurer).
- Comptabilité (Accounting), toujours distincte encore que parfois groupée avec le précédent sous une autorité commune (U.S.S. et I.S.C.).

Noter aussi qu'à U.S.S. les fonctions de "Controller" sont distinctes de celles du V.P. Accounting avec une répartition d'attribution non précisée.

4^o) Les rangs hiérarchiques de leurs dirigeants ne sont cependant pas toujours identiques. Si les Départements d'Exploitation (Operations) sont partout placés sous les ordres d'un ou plusieurs V.P. il n'en est de même, dans les Départements "Fonctionnels", que pour les seuls Départements "Ventes" et "Financiers" (quand il groupe Comptabilité et Trésorerie). Pour tous les autres, le rang varie d'une entre-

prise à une autre (en fonction de la taille semble-t-il). Les problèmes de coordination n'en doivent pas toujours être simplifiés pour autant.

A noter à U.S.S. trois échelons de Vice-Président:

- Executive V.P.
- Assistant Executive V.P.
- V.P.

le premier étant réservé aux seuls Départements "Ventes", "Exploitation" et "Raw Material".

5°) Du fait de l'importance de leurs transports (considérables en effet pour la première), deux Sociétés, B.S.C. et A.S.W. ont en outre, relevant également du "Président" un Département "Transports Extérieurs" (General Traffic).

Partout ailleurs, cette fonction relève de la Direction, tantôt des Ventes (U.S.S.), tantôt des Achats (I.S.C.), tantôt de l'Exploitation (L.S.C.).

6°) Sauf à B.S.C. où elle est englobée dans les Services Financiers, la fonction "Secrétariat Général" (Secretary) est partout nettement distincte avec d'ailleurs des hiérarchies très nuancées.

7°) Si tous les Départements "fonctionnels", administratifs et commerciaux relèvent partout du "Président", quel que soit le rang hiérarchique de leurs dirigeants, par contre et c'est là un point important à noter, il n'en est "aucun" d'ordre technique. Ces derniers relèvent toujours et partout du ou des V.P. d'Exploitation.

Cela implique apparemment que:

- d'une part, le rôle du "Président" est essentiellement fait de "Management" tel que conçu et que, dans les domaines techniques, il est limité aux seuls grands problèmes d'avenir et de développements.

- d'autre part, et en sens inverse, si les V.P. d'Exploitation représentent l'échelon technique le plus élevé, ils y sont par contre "spécialisés", sans aucun "Etat-Major" administratif, commercial ou social.

Deux exceptions pourtant, pour les Industrial Relations avec un Service spécialisé relevant du V.P. Operations à A.S.W. et une section correspondante englobée dans le Service Industrial Engineering à B.S.C.

La spécialisation est donc ainsi faite au niveau le plus haut. Les liaisons entre Départements techniques et les autres se font, à la base dans les Services sous l'arbitrage éventuel des General Managers et à la Direction Générale sous celui du "Président".

DIRECTIONS d'EXPLOITATION

Elles correspondent sensiblement à ce que nous appelons assez souvent, en Europe "Direction Technique". Toujours placées sous les ordres d'un V.P. leur nombre varie naturellement avec l'importance et plus encore avec la contexture de l'Entreprise, suivant qu'elle a ou non des activités autres que sidérurgiques et qu'elle possède ses propres mines. Comme dit, dans ce dernier cas, le Département Mines est souvent désigné par l'expression "Raw Material" et assure les approvisionnements (ou ventes) complémentaires correspondants.

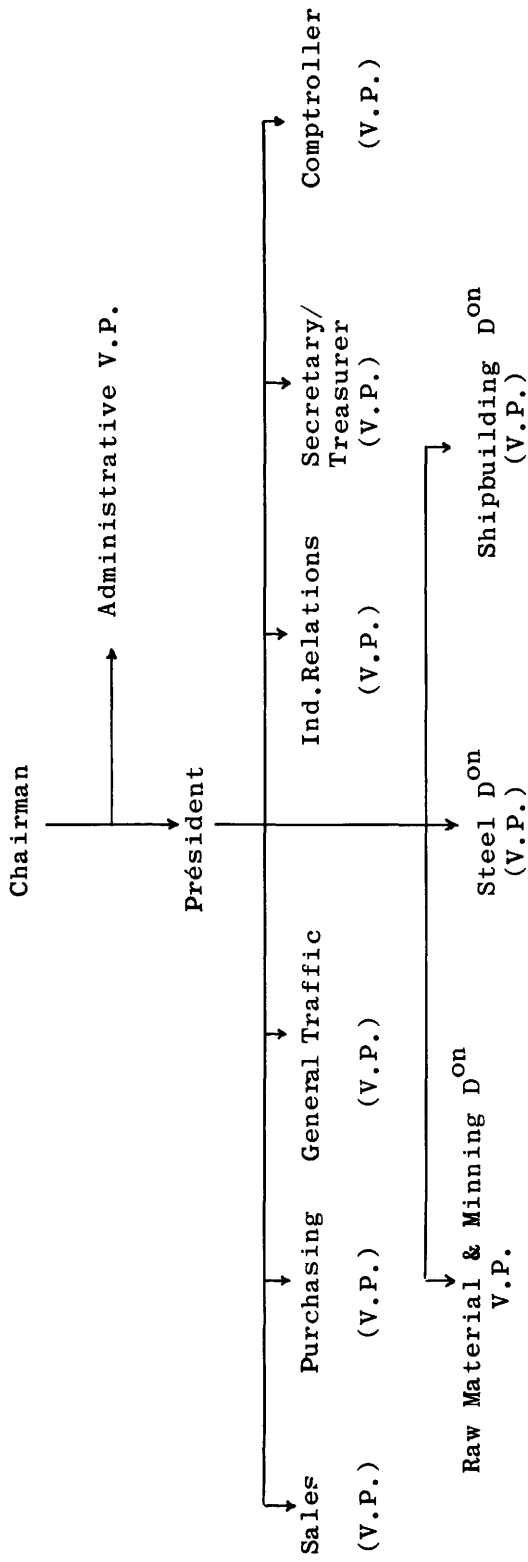
Nous ne sommes préoccupés ici que des seuls Départements "sidérurgiques" n'ayant vu les Départements "Raw Material" que du seul point de vue des approvisionnements en matières premières.

Pour autant que nous ayons pu le comprendre, tous ces Départements d'Exploitation ont des structures inspirées des mêmes principes, encore que naturellement adaptées à leurs techniques particulières. Les V.P. correspondants constituent, comme nous l'avons dit, les échelons techniques les plus élevés de l'Entreprise.

Rappelons encore qu'aux USA les fabrications sidérurgiques englobent toujours les ateliers de dénaturation (laminage à froid, tuberries, tréfileries, etc..).

DIRECTION GENERALE

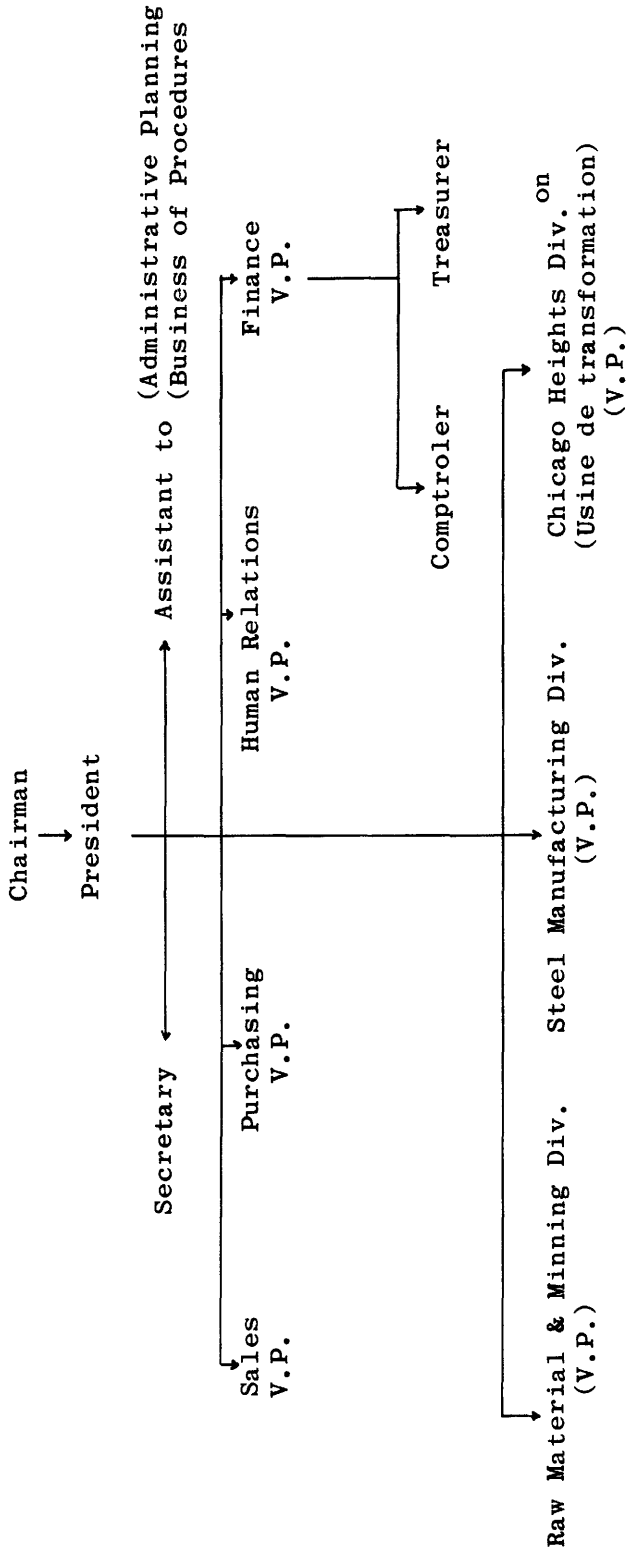
BETHLEHEM STEEL Corp.



(Cf. Détail)

DIRECTION GENERALE

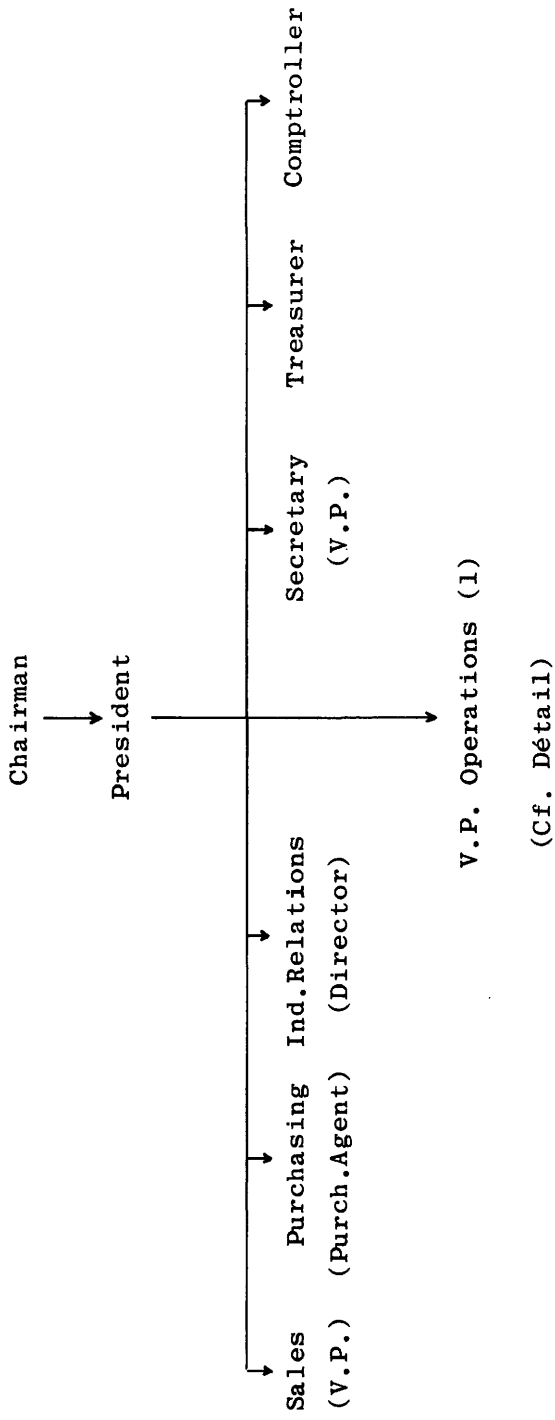
INLAND STEEL Cpy



(Cf. Détail)

DIRECTION GENERALE

LUKENS STEEL Cpany



Mieux même, la "Steel Division" de la B.S.C. englobe au même titre que les usines sidérurgiques une "Constructions Division" qui exécute les travaux publics (ponts, building, charpentes, etc..) et dont naturellement nous ne nous sommes pas occupés.

Tout cela dit, l'examen des organigrammes joints permet de faire les observations suivantes:

1^o) Dans les Entreprises ne comportant qu'une seule usine, fut-elle très importante (comme à I.S.C.), le V.P.O n'a auprès de lui qu'un simple Staff (Assistants). Au plus, le Service des Recherches dépend-t-il, parfois, directement de lui (I.S.C.).

2^o) Dans les Entreprises à usines multiples, on trouve toujours, par contre, auprès du V.P.O. quatre Services techniques:

- Recherches (Metallurgical Research)
- Contrôle Métallurgique (Metallurgical Control)
- Etudes Industrielles (Industrial Engineering)
- Constructions (Engineering Constructions).

Une exception, cependant, pour ce dernier à U.S.S. Pour des raisons strictement personnelles, a-t-on dit, et de façon assez inattendue, sinon même étonnante, ce Service dépend non pas de l'E.V.P. "Operations", mais de l'E.V.P. "Raw Material". Cela ne doit pas être sans perturber souvent et plus ou moins gravement les liaisons!!

3^o) A U.S.S. et A.S.W. on trouve, à cet échelon, le Service "Production Planning", dont nous avons déjà indiqué le rôle (chapitre I) et dont nous traiterons plus longuement avec les problèmes de mise en fabrication. A B.S.C. ce Service est englobé dans la Direction Commerciale sans que des raisons vraiment très particulières nous en aient été données. A I.S.C. il relève de l'Usine.

4^o) En principe et comme dit, les V.P.O. n'ont aucun état-major administratif ni social. On note cependant trois exceptions.

A U.S.S. comme déjà indiqué le "Purchasing" relève de l'Executive V.P.O.

A A.S.W. le Service "Organisation Planning" relève du V.P.O. tout en jouant un rôle très voisin de l'"Administrative Planning", partout ailleurs rattaché au Président. On note également un Service "Industrial Relations".

A B.S.C. le Service Industrial Engineering comporte une section chargée des "Industrial Relations" avec, semble-t-il, simple rôle de Staff, sans autorité fonctionnelle sur l'Usine.

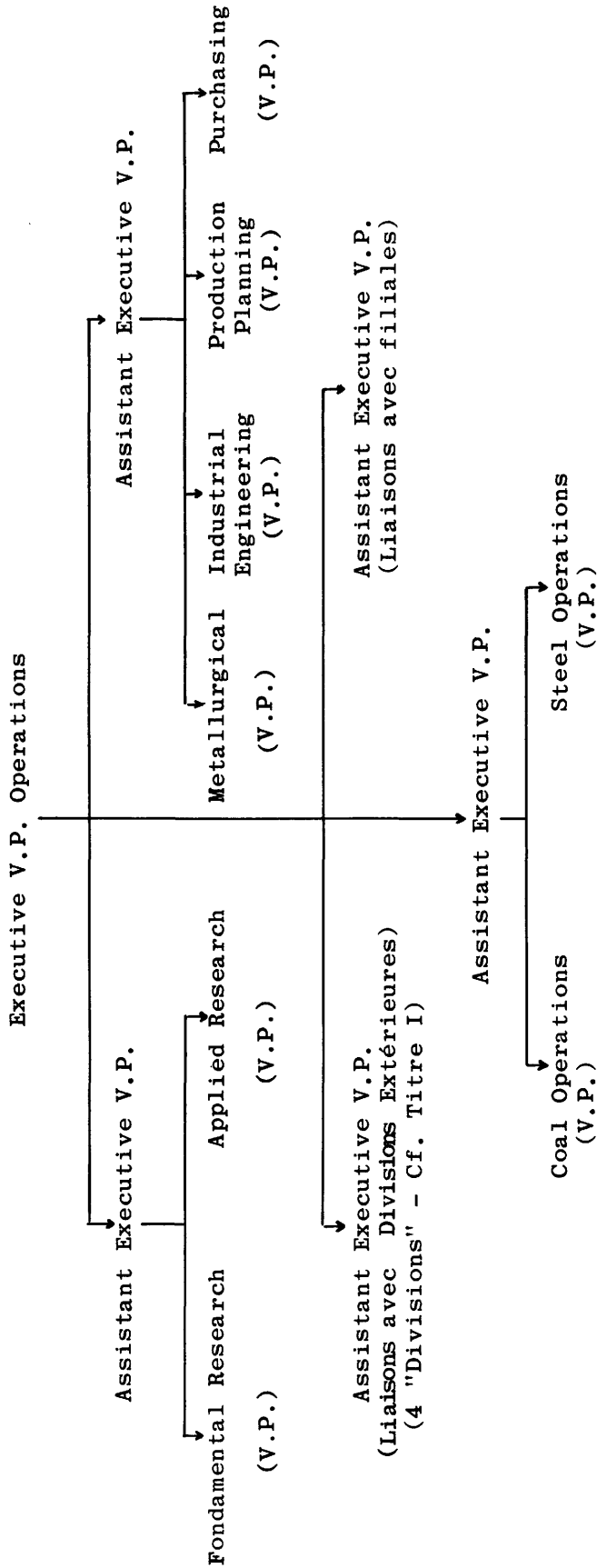
5^o) A l'exception du seul Service "Recherches" entièrement centralisé (avec laboratoires, ateliers et personnel adéquats) tous les Services techniques dépendant du V.P.O n'ont qu'un rôle de "Staff" avec autorité "fonctionnelle" sur leurs homologues d'usine. Ils assurent plus particulièrement l'étude des développements à long terme et les liaisons extérieures à l'échelon de l'Entreprise.

Comme pour les autres Départements fonctionnels, administratifs et commerciaux et pour les mêmes raisons, l'étude des structures, rôles, méthodes et effectifs de ces Services a été reportée aux chapitres correspondants de l'annexe III.

Le rang hiérarchique des dirigeants de ces Services techniques varie naturellement avec l'Entreprise. Dans les Entreprises moyennes ou simples (I.S.C. - L.S.C. - A.S.W.) ils sont généralement "Chiefs Engineers", ce qui n'implique aucune relativité par rapport aux cadres techniques des usines.

Dans les très grandes Entreprises, comme U.S.S. et B.S.C., ils sont, au contraire, d'un rang supérieur aux General Managers (respectivement V.P. et Assistants V.P.). Cela leur confère une indiscutable autorité dans leur rôle de "conseillers" techniques du V.P. Operations comme aussi à l'égard des G.M. Nous en avons dit les éventuels inconvénients sur la liberté d'initiative réelle de ces derniers.

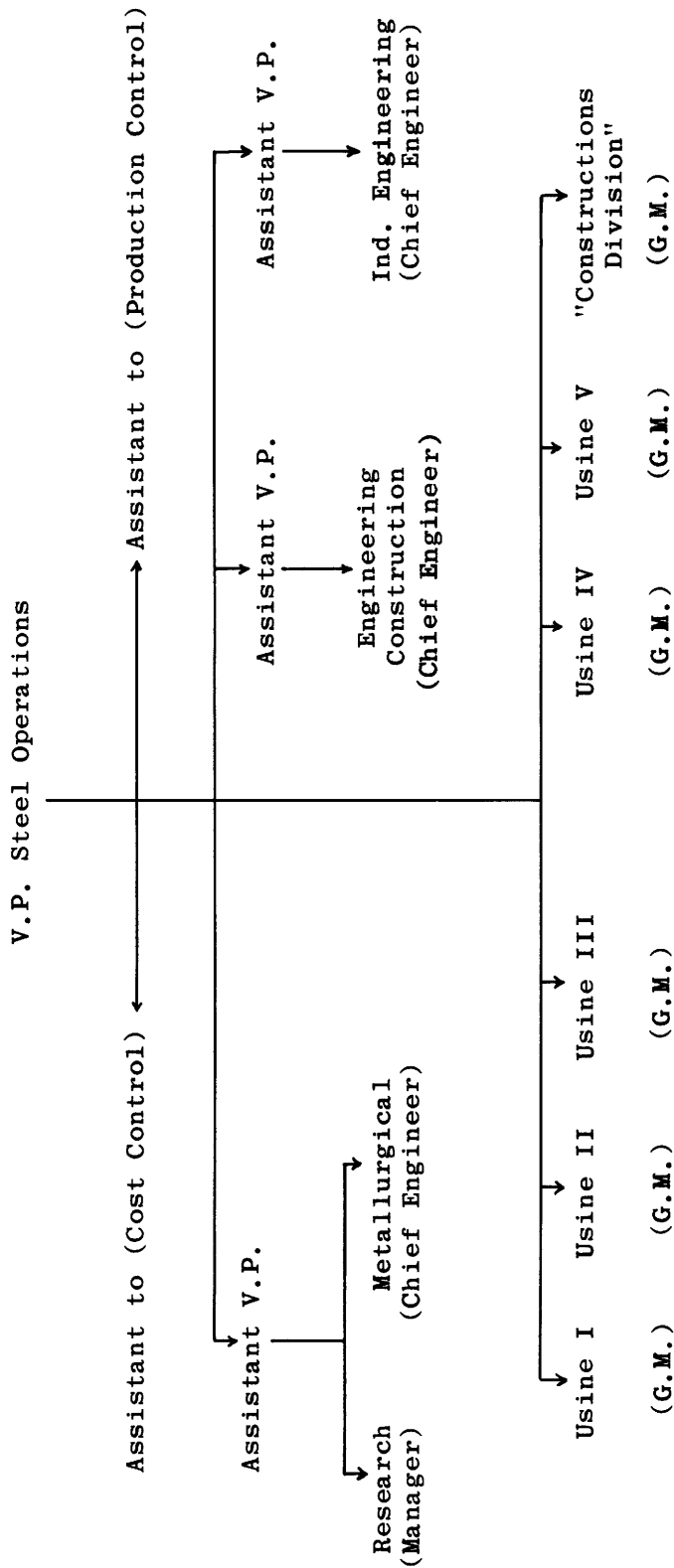
DIRECTION D'EXPLOITATION
UNITED STATES STEEL Corp.



9 Usines (G.M.)

DIRECTION D'EXPLOITATION

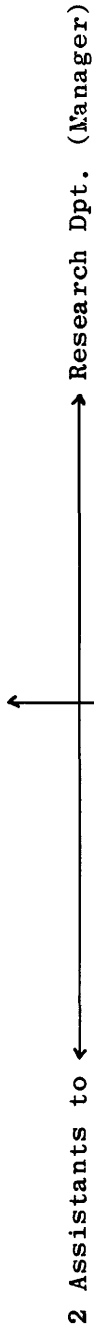
BETHLEHEM STEEL Corp.



DIRECTION D'EXPLOITATION

INLAND STEEL Cpany

V.P. Steel Manufacturing



General Manager
(1 seule Usine)

DIRECTION D'EXPLOITATION

LUKENS STEEL Cpany

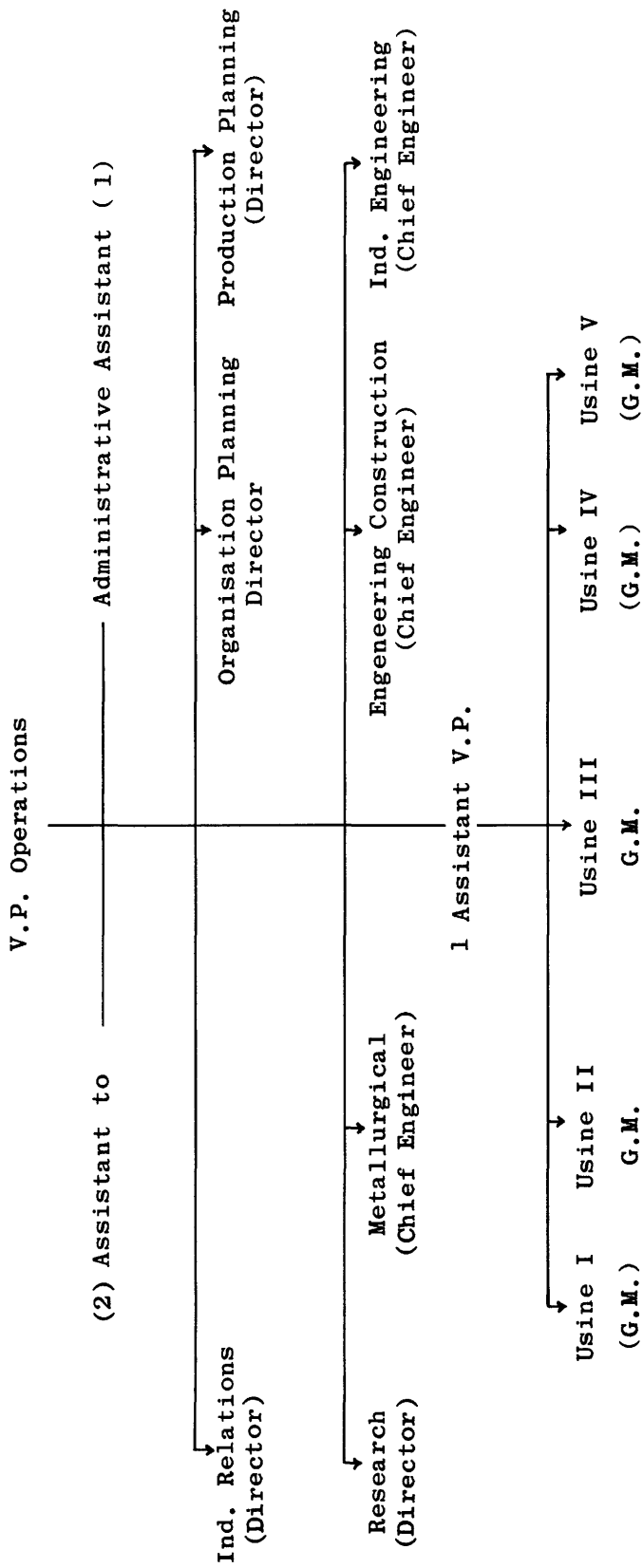
V.P. "Operations"



General Manager
(1 seule Usine)

DIRECTION D'EXPLOITATION

AMERICAN STEEL AND WIRE - Division (U.S.S.)



6°) Entre le V.P.O. et les General Managers il n'y a, par contre, aucun échelon de commandement. La liaison est absolument directe.

Exception pourtant à U.S.S. où du fait de l'ampleur et la complexité de l'Entreprise un Assistant Executive V.P. assisté de deux V.P. assure l'inévitable coordination, sans naturellement aucun Staff supplémentaire.

Deux autres assument, dans le même sens et les mêmes conditions, les liaisons et coordinations avec les Divisions et filiales extérieures.

DIRECTIONS D'USINE

Précisons tout de suite qu'en dehors des Services de Direction Générale, nous n'avons réellement étudié à l'U.S.S. que la seule usine de Fairless.

Nous avons admis que les autres Usines ne devaient pas en être très sensiblement différentes quant à leurs structures, compte tenu de la similitude constatée, tant entre Usines d'un même groupe (Bethlehem, Lackawanna et Sparrows Point pour la B.S.C.) qu'entre les Usines visitées appartenant à des Entreprises différentes.

Dans les organigrammes joints nous avons uniformément retenu l'expression de General Manager, bien que souvent remplacée par celle de General Superintendent.

Cela dit, les remarques suivantes paraissent pouvoir être faites:

1°) Dépendent directement du General Manager et sans aucun échelon intermédiaire, tous les Services de Staff de l'Usine correspondant respectivement:

- aux Départements fonctionnels de la Direction Générale (Comptabilité, Relations Industrielles) ou en liaison avec eux (Mise en fabrication ou Production Planning).

- aux Staffs techniques du V.P.O., Etudes Industrielles, Contrôle Métallurgique, Engineering Constructions (ce dernier est toutefois reporté dans la "Division Entretien" à I.S.C. et L.S.C.).

- S'y ajoutent, en outre, une série de services généraux, parfois englobés sous le nom de "Plant Relations", expression que pour plus de simplicité nous avons adoptée pour tous, encore que pas partout usitée (surveillance et gardiennage, sécurité et incendie, Services Médicaux, etc...).

2°) Les Services de Fabrication, eux-mêmes tous confiés à des Superintendents, semblent assez souvent groupés en "Divisions" en fonction de considérations variant d'ailleurs apparemment assez sensiblement d'une usine à l'autre.

On pourrait être tenté, à priori, d'attribuer ce groupement à l'importance des usines si, précisément, Lackawanna et Sparrows Point, bien que très importantes l'une et l'autre, ne faisaient pas exception à cette règle, sans d'ailleurs qu'aucune explication ne nous en ait été donnée.

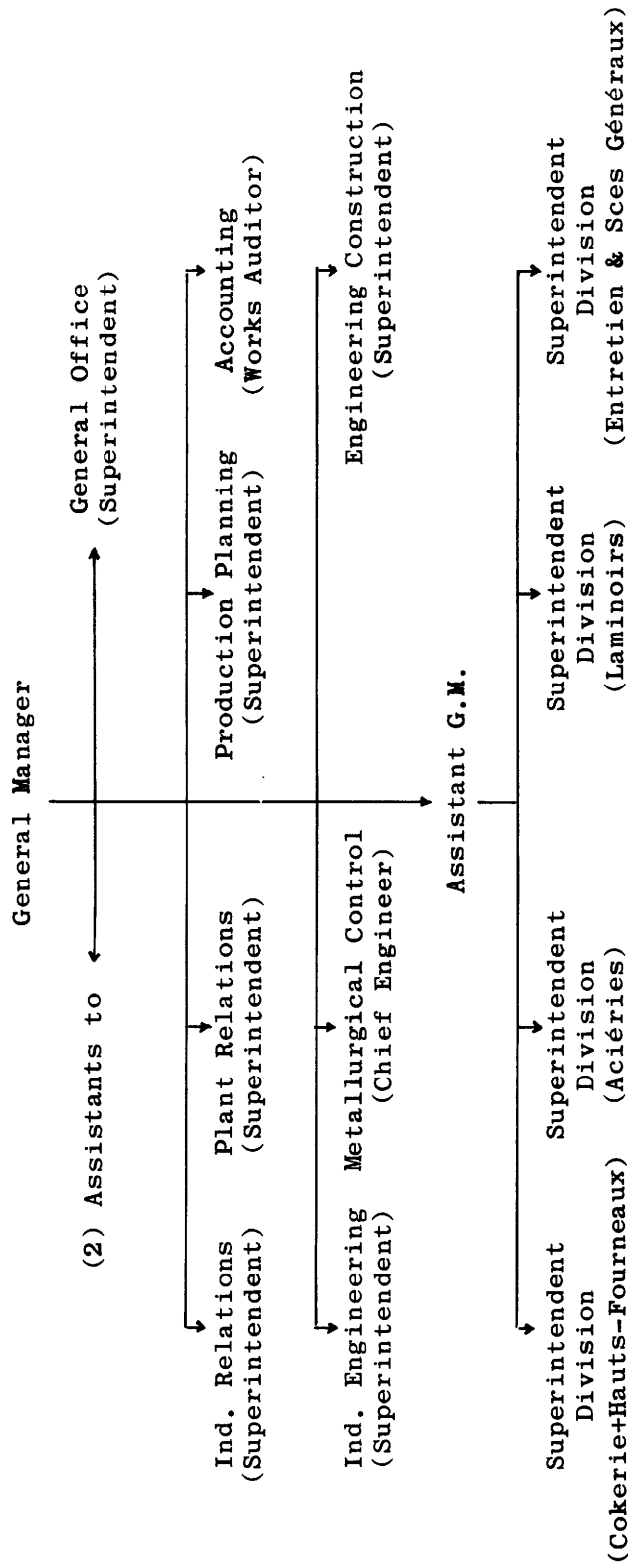
Suivant le cas, ces "Divisions" sont placées sous les ordres d'un "Assistant G.M." (I.S.C.), "Manager" (L.S.C.) ou "Superintendent Division" (Fairless et Bethlehem). Eux-mêmes disposent d'un ou plusieurs adjoints (Managers à I.S.C. - Assistant Superintendent Division ailleurs) ayant toujours rang sur les Superintendents dirigeant chaque Service.

S'y ajoutent encore à Fairless et Bethlehem respectivement 1 et 2 Assistants G.M. supervisant l'ensemble de ces Divisions.

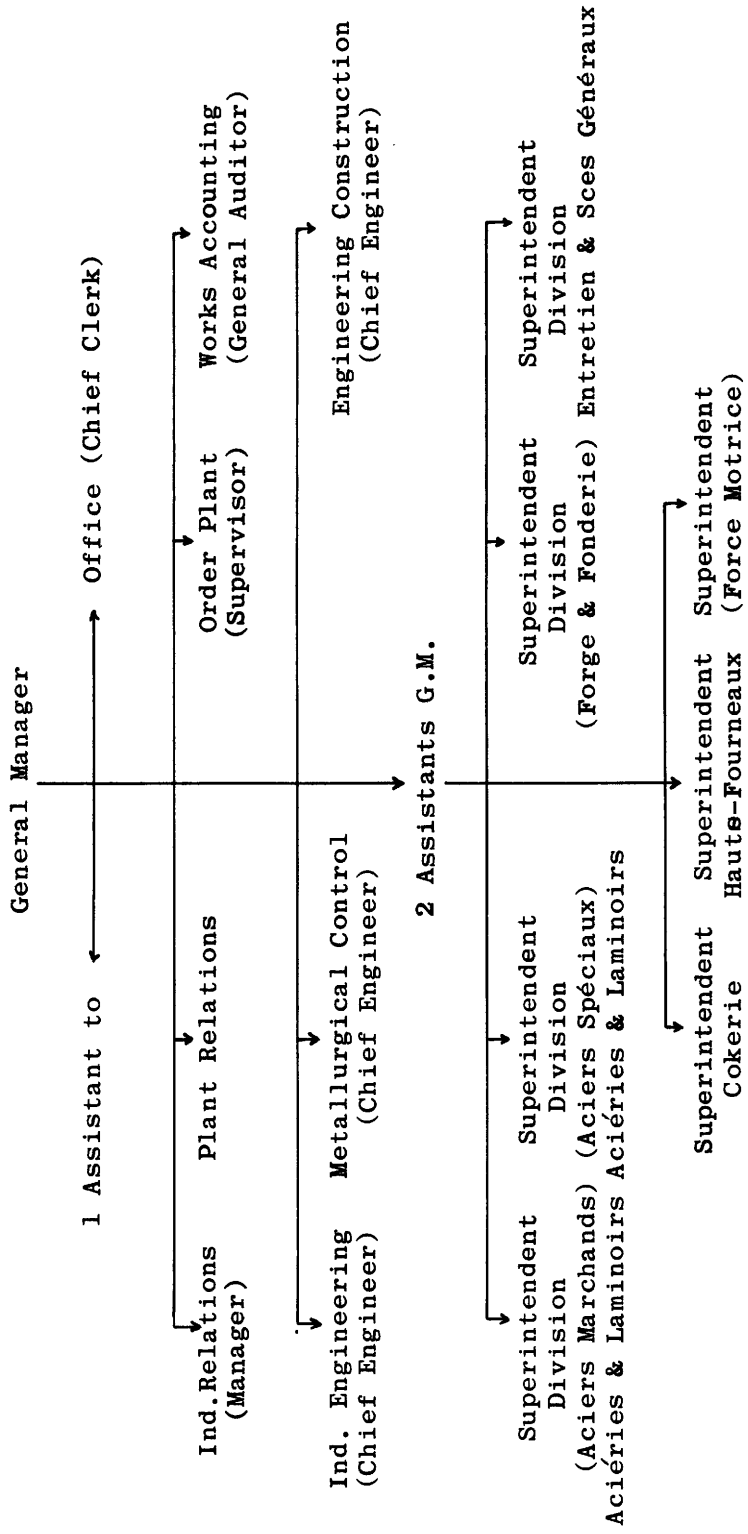
L'encadrement supérieur paraît donc assez largement étoffé, sauf à Lackawanna et Sparrows Point où le G.M. n'est secondé respectivement que par 2 et 3 Assistants pour superviser et coordonner l'ensemble des Services d'exploitation, dont quelques-uns sont eux-mêmes très importants. (L'ensemble des Tôleries fines et moyennes de Sparrows Point occupe, à lui seul, plus de 6 500 personnes).

DIRECTION D'USINE

FAIRLESS (U.S.S.)

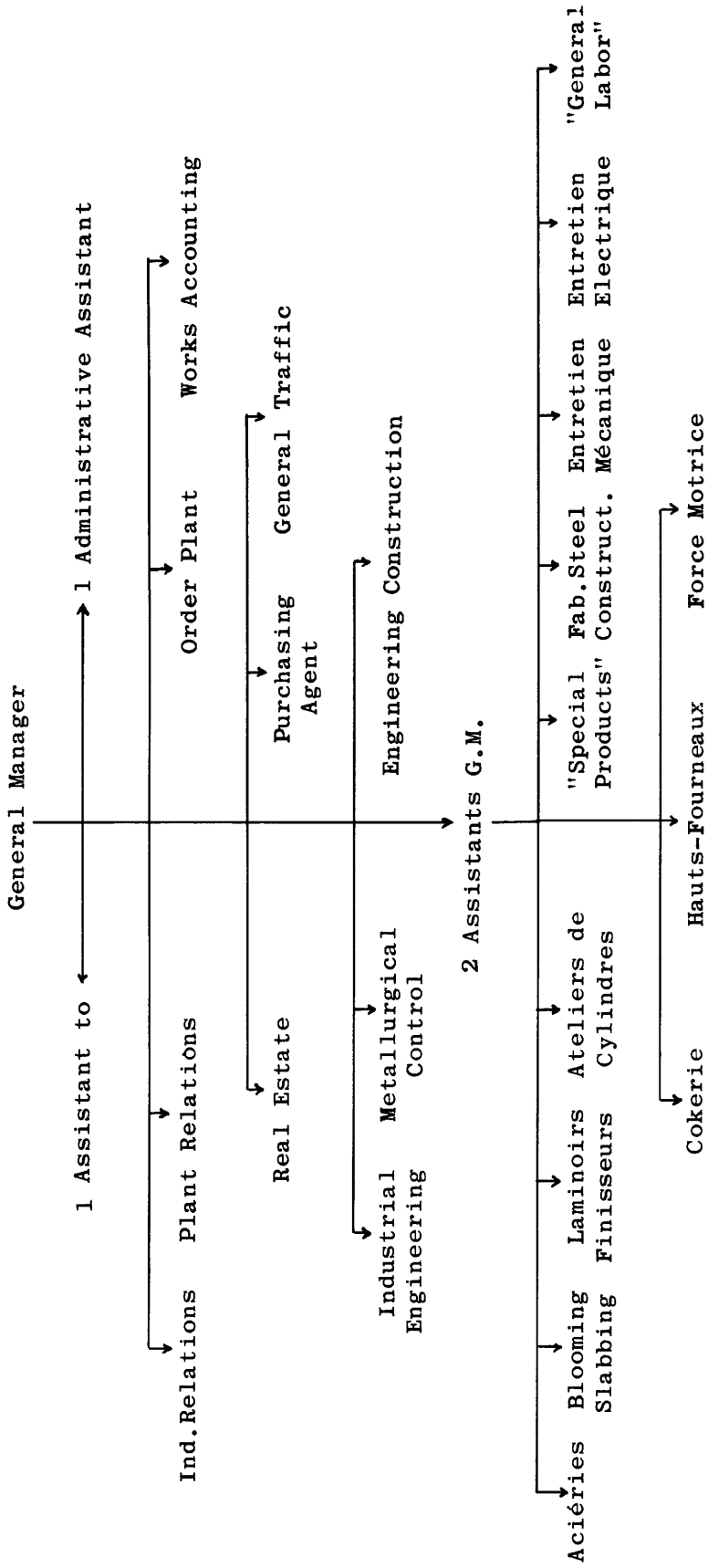


DIRECTION D'USINE
BETHLEHEM (B.S.C.)



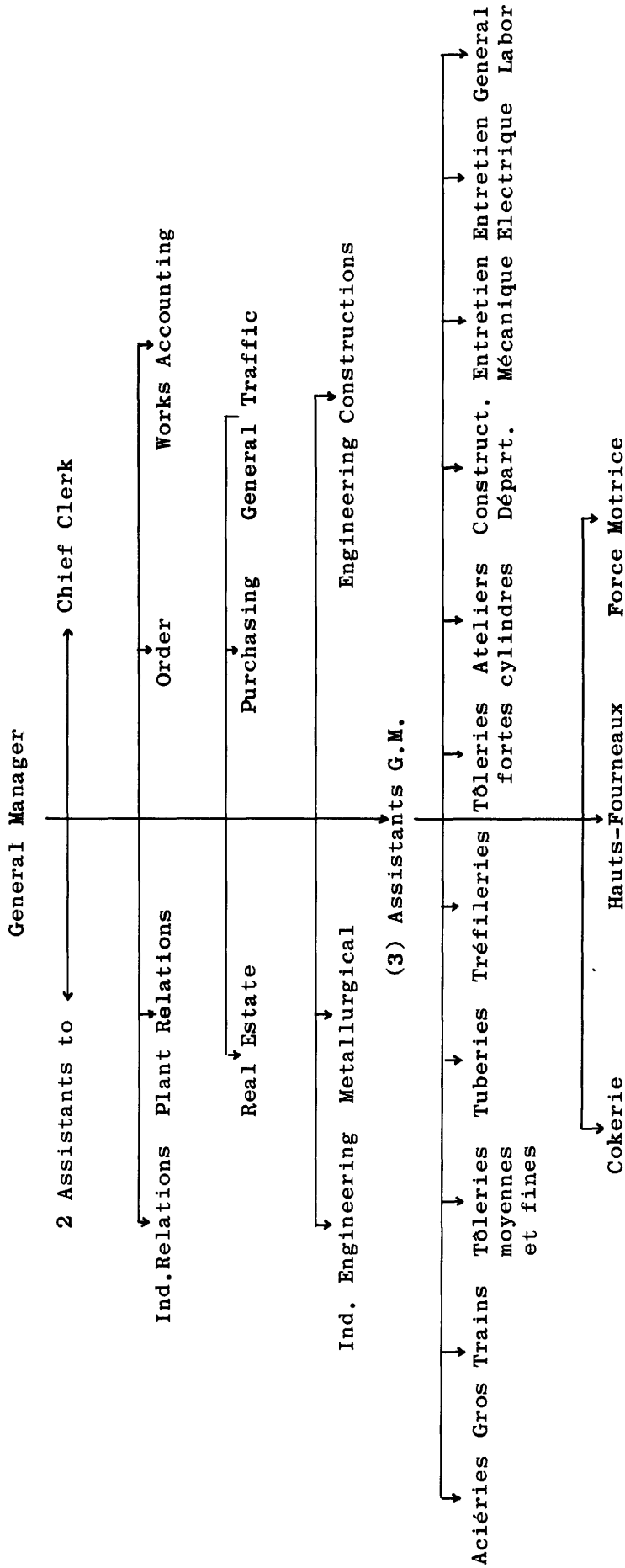
DIRECTION D'USINE

LACKAWANNA (B.S.C.)



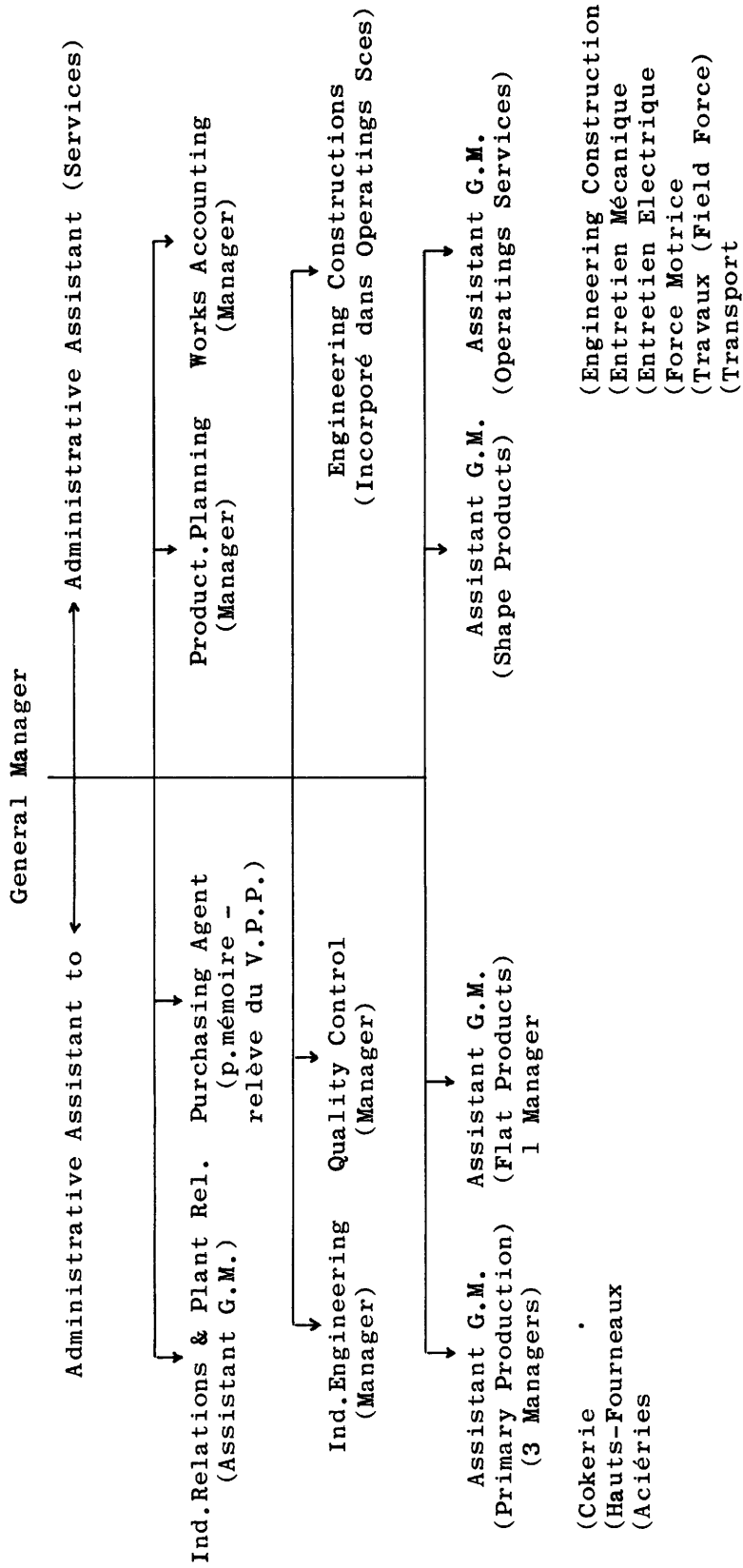
DIRECTION D'USINE

SPARROWS - POINT (B.S.C.)



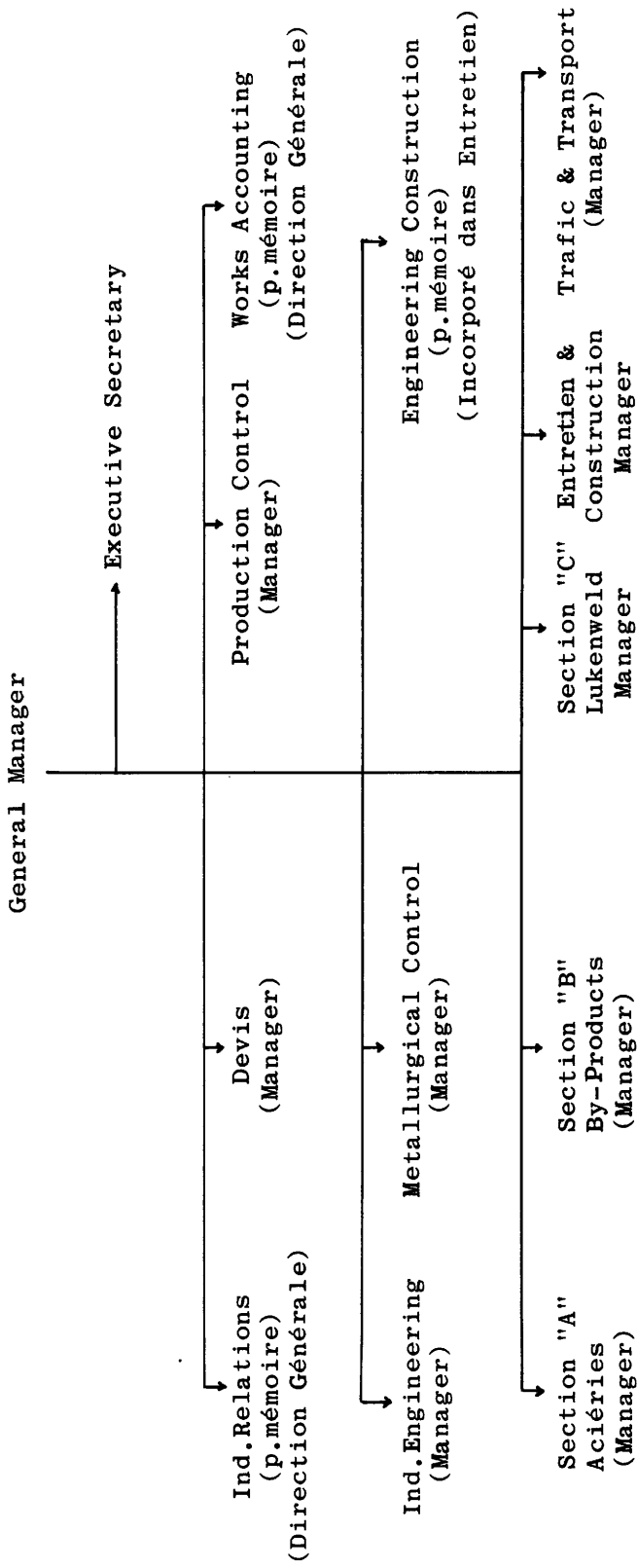
DIRECTION D'USINE

INDIANA HARBOR (I.S.C.)



DIRECTION D'USINE

LUKENS STEEL



3°) Le même fait se retrouve et avec les deux mêmes exceptions pour les Services d'Entretien, encore que l'entretien courant soit parfois confié aux Services d'exploitation eux-mêmes, à I.S.C. entre autres.

Là encore, les exceptions constatées à Sparrows Point et Lackawanna peuvent peut-être s'expliquer par l'importance de certains Services. L'Entretien mécanique occupe à lui seul plus de 7 000 personnes à Sparrows Point et plus de 3 000 à Lackawanna.

Les Services Transports, Force Motrice, Engineering Construction sont, suivant le cas, indépendants ou englobés dans cette Division Entretien, dont la désignation varie d'une entreprise à l'autre.

4°) Nous analyserons (annexe III) les Services de fabrication et d'entretien. Disons seulement, ici, que les Superintendents qui les dirigent sont, eux-mêmes, secondés par un ou plusieurs assistants, en-dessous desquels viennent les General Foremen et les Foremen, avec leurs propres assistants, et auxquels s'ajoutent des "Engineers" spécialistes assez nombreux dans les Services d'Entretien.

5°) On pourrait être tenté de schématiser, en disant que les Usines ont des structures rappelant, à l'échelon en-dessous, celle de l'Entreprise elle-même avec:

- le G.M. homologue du "Président" responsable de l'ensemble, mais jouant surtout un rôle de coordination, animation et prévision avec tous les Services de Staff (techniques ou administratifs) dépendant "directement" de lui.

- les Assistants G.M. homologues du V.P.O., purement techniciens et, à ce titre, coordonnant les diverses Divisions, en n'étant toutefois qu'exécutives et sans aucun Staff auprès d'eux.

OBSERVATIONS GENERALES

L'importance de ces problèmes de structure et celle toute particulière qui leur est donnée aux U.S.A., en même temps que l'apparente facilité de transposition, dans nos pays, des solutions adoptées, auraient dû justifier que nous leur consacrons une assez large part dans notre enquête. Malheureusement, et pour les raisons indiquées, il ne nous a pas été possible d'en discuter autant que nous l'eussions souhaité, compte tenu, par surcroît, du secret dont on les entoure.

Malgré les inévitables et nombreuses lacunes qu'elle peut comporter de ce fait, l'analyse que nous avons essayé d'en faire permet néanmoins quelques observations intéressantes. Les plus essentielles nous paraissent être les suivantes:

I - Les organigrammes joints confirment bien que, comme nous l'avons déjà dit, les structures américaines sont extrêmement voisines les unes des autres, à quelques nuances près, sans très grande importance quant à leurs principes et presque toujours inhérentes, soit à la taille de l'Entreprise, soit à des considérations particulières, souvent momentanées et parfois même quelque peu étonnantes.

Pour qui, comme nous, ne l'a pas suivi, il est évidemment difficile, pour ne pas dire impossible, de reconstituer si tant est qu'il y en ait réellement eu un, le processus de raisonnement qui a permis d'aboutir à cette généralité, au moins de principe, des solutions adoptées.

Par ailleurs, s'il n'est pas affecté, le caractère confidentiel, qu'on prétend y maintenir, semble quelque peu exclusif des échanges d'informations qu'on aurait pu supposer s'être faits entre Sociétés.

Quoi qu'il en soit, le fait est là. Force est bien d'admettre que les solutions retenues ne l'ont été qu'après avoir, à l'expérience, été unanimement reconnues comme celles répondant le mieux aux buts fixés:

- fonctions et tâches correctement remplies et progrès assurés.
- liaisons indispensables, tant verticales qu'horizontales, constamment et convenablement établies.

- risques d'erreurs, omissions ou insuffisances réduits au plus strict minimum.

II - Tout cela résulte évidemment de ce que ces problèmes de structure ne sont pas laissés à la libre appréciation de chacun, mais sont au contraire réglés à un échelon suffisamment élevé, pratiquement celui du "Président" en personne. En effet, l'"Administrative Planning" qui est chargé de ces problèmes et qui est directement rattaché au Président ne dégage en fait ce dernier que des études nécessaires, en lui laissant le soin, comme il se doit, de fixer les buts ou les principes et de décider.

En ce qui concerne les structures des Usines, les General Managers ne doivent donc apparemment jouer qu'un rôle assez faible. Sans doute même est-il limité aux seules adaptations que des considérations de personnes ou de circonstances peuvent rendre nécessaires et dont ils peuvent en effet être meilleurs juges que tous autres. Nous avons d'ailleurs pu constater à la B.S.C. que, d'une Usine à l'autre, il n'est guère de différences que dans le groupement des seuls Services d'Exploitation. Elles sont apparemment justifiées par la texture des Usines ou la nature des fabrications.

III - Il s'en suit obligatoirement que les structures sont relativement stables, sans être pour autant fixées ne varietur comme d'aucuns, en Europe, ont pu parfois le prétendre. Le fait que quiconque, à son niveau, ne puisse pas les modifier à son gré, n'implique évidemment pas qu'elles soient intangibles.

Les Américains sont trop soucieux d'efficacité, surtout dans un domaine jugé par eux comme particulièrement important, pour ne pas reconnaître, qu'aux échelons supérieurs, tout spécialement, l'action personnelle et les tempéraments individuels sont toujours d'un grand poids dans la gestion d'une Entreprise ou d'une Usine.

S'ils ont tenu à en limiter les risques, ils n'ont pas renoncé pour autant au bénéfice à en attendre. Par là s'expliquent sans doute les quelques divergences constatées. Sans porter atteinte au cadre général ni aux principes directeurs, la plupart ne portent que sur des hiérarchies de services ou de personnes ou sur des groupements de fonctions dont les conceptions et limitations n'en restent pas moins les mêmes.

Partout des "adaptations" sont donc admises et périodiquement faites en fonction des circonstances ou des hommes. C'est même une des tâches de chacun de les prévoir et de les préparer à son échelon. C'est aussi là un des buts essentiels des organigrammes. Sauf très rares exceptions, ces adaptations gardent apparemment leur caractère provisoire et limité pour ne pas dire "personnel".

IV - Cette généralité et cette stabilité des structures, au moins pour l'essentiel, nous paraissent particulièrement bénéfiques à trois points de vue:

a) d'une part, elles mettent les Entreprises à l'abri des perturbations, souvent profondes et durables, que ne manquent jamais d'entraîner des réformes trop radicales en pareille matière, même quand elles sont soigneusement méditées et préparées à l'avance. Il n'est jamais d'évolution brusque sans rupture d'équilibre. Toujours soucieux de stabilité, les Américains se sont efforcés d'y parer.

b) dans le même sens, le fait que, dans toutes les Entreprises et Usines, les mêmes fonctions se retrouvent avec des conceptions et limitations très voisines confiées à des Services ayant pratiquement la même place dans les organigrammes et sous une désignation sensiblement identique, enlève toutes justifications et raisons d'être aux prétentions et doléances plus ou moins abusives de ceux, toujours trop nombreux, qui considèrent leur rôle et leur valeur comme sous-estimés.

c) simultanément, les possibilités de changements et mutations qui s'en suivent permettent de stabiliser dans les Services fonctionnels les éléments de valeur qui y sont nécessaires.

V - Si elle n'est pas totalement rigoureuse dans la forme, cette généralité des structures l'est pourtant dans les principes.

Comme nous le montrerons (Annexe I) le problème des structures peut en fait se ramener aux trois questions suivantes:

- Quelles fonctions doivent être "centralisées" dans un Service (ou groupe de Services) qui en sera "exclusivement" chargé?

- Pour celles, qui devront l'être, faut-il prévoir, un ou plusieurs échelons hiérarchiques ayant entre eux des liens de subordination?

- A quel niveau de l'Entreprise, ces échelons doivent-ils être situés pour avoir le maximum d'efficacité ou plus clairement de qui doit-on les faire dépendre?

S'y ajoute évidemment une quatrième qui est de savoir comment et sur quelles bases devront être réparties les fonctions non centralisées.

Dans le cas considéré des Entreprises américaines, cette dernière question ne se pose absolument pas, étant donné la position prise sur la première prévoyant la centralisation intégrale de toute fonction, quelle qu'elle soit.

"Les problèmes se font toujours plus complexes et plus techniques. Le nombre des spécialistes que requiert leur étude croît en proportion. Chacun des aspects de l'art de diriger est devenu progressivement un département du Management et chacune des qualités du chef d'entreprise est devenue une science ou tout au moins une technique."

(J. Fourastié).

Encore que, peut-être, un peu extrême, cette remarque est beaucoup plus justifiée que ne pourraient le laisser paraître les organigrammes joints, obligatoirement très généraux. En étudiant, chacun des principaux Services et Départements, avec leurs organigrammes particuliers, nous aurons mieux l'occasion de nous rendre compte que partout et en tous domaines la spécialisation est bien de rigueur et que toute question, de quelque nature qu'elle soit, ne relève effectivement, pour son étude sinon pour les décisions à y prendre que d'un seul spécialiste (Service ou personne). C'est ainsi par exemple qu'à la B.S.C. le "Secretary and Treasurer" et le Comptroller ont respectivement auprès d'eux 11 et 9 Assistants V.P. qui se répartissent les multiples activités qui leur incombent et que, le Sales Department, comporte lui-même de multiples Sections ou Divisions spécialisées.

Comme nous l'avons dit précédemment, cette spécialisation est faite, par principe également et toujours, au niveau le plus élevé en ce triple sens que:

- d'une part, tous les Départements "fonctionnels" ainsi créés relèvent directement, quel que soit le rang hiérarchique de leurs dirigeants:

du Président lui-même à l'échelon Société
du General Manager - " - des Usines

- d'autre part, seuls ont des homologues en Usine ceux de ces Départements dont les activités sont "directement" liées à l'exploitation courante. Tous les autres sont rigoureusement centralisés au General Office, dégageant ainsi les Usines de toutes préoccupations occasionnelles ou permanentes autres que techniques.

- enfin, ces homologues en Usine n'ont qu'un rôle d'exécution, toutes questions de principe, de conceptions ou de méthodes étant réglées à l'échelon Direction Générale.

Le fait que, comme nous l'avons vu, les Départements fonctionnels techniques ne relèvent jamais du Président, mais toujours du ou des V.P. Operations, ne constitue qu'une exception apparente à cette règle. On pourrait même dire qu'il la justifie.

Les problèmes techniques sont étroitement liés et difficilement séparables, au moins à cet échelon. Il était naturel que leur ensemble soit englobé dans un Département unique relevant d'un même V.P.

Il eut été d'ailleurs difficile qu'il en soit autrement dans des Entreprises aussi complexes que l'U.S.S. et la B.S.C. avec des activités productrices extrêmement variées. Chacune devait avoir ses états-majors distincts. Il eut été pratiquement impossible au Président de les superviser tous efficacement.

VI - L'adoption systématique et généralisée de structures aussi essentielle-ment "fonctionnelles" n'a sans doute été justifiée que par le souci de tirer au maximum profit de leurs indiscutables avantages.

Encore fallait-il, tout de même, obvier à leurs non moins indiscutables inconvénients (Cf. annexe I). Quatre mesures nous paraissent avoir plus particulièrement permis d'y parvenir. Par le fait même qu'elles se complètent, il est difficile de penser qu'elles aient pu ne pas être "concertées".

a) Tout d'abord, et tout comme ils l'avaient fait pour la spécialisation, ils ont placé les coordinations nécessaires au niveau le plus élevé, en en faisant le rôle essentiel et même presque exclusif, du Président pour la Société et des General Managers pour les Usines, et seuls responsables à leurs niveaux respectifs.

b) Par ailleurs, aux seules exceptions près des Services fonctionnels techniques et des quelques Engineers spécialistes qui assistent les Superintendants, ils ont, au contraire, adopté une structure essentiellement hiérarchique dans les Départements d'Exploitation, eux-mêmes dégagés de toute autre préoccupation.

Ce faisant, ils ont bénéficié au maximum des avantages de cette structure là où ils sont effectivement indiscutables, en situant les responsabilités d'exploitation là où elles devaient être.

c) Pour éviter plus sûrement encore toute confusion ou recouvrement dans ces responsabilités, les Départements fonctionnels techniques n'ont sur leurs homologues en Usine qu'une simple autorité "fonctionnelle", alors que pour les Départements administratifs et commerciaux il y a, au contraire, presque toujours autorité hiérarchique.

L'exception faite pour le Département "Industrial Relations" qui, lui aussi, n'a qu'une autorité fonctionnelle sur son homologue en Usine, est sans doute justifiée par les inévitables répercussions des problèmes de personnel sur les conditions d'exploitation.

Dans le même sens, les Services fonctionnels en Usine n'ont, comme nous l'avons vu, qu'un rôle de "Staff" pour le General Manager, sans aucune autorité sur quiconque.

Ainsi a pu être respectée la décentralisation systématiquement recherchée des responsabilités d'exécution avec le minimum d'initiative qu'elles pouvaient comporter.

d) Enfin, les liaisons techniques courantes entre Executives et Fonctionnels sont étroitement assurées "à la base" par la présence permanente d'agents fonctionnels dans les Services d'exécution.

Cet ensemble de règles et mesures peut au premier abord paraître un peu complexe. A l'examen, il semble bien pourtant constituer la meilleure combinaison, qui pouvait être, des structures hiérarchiques et fonctionnelles, pour utiliser les unes et les autres là, et sous la forme, où elles pouvaient en effet paraître respectivement plus avantageuses.

Nous avons vu cependant, au chapitre précédent, les réserves qui pouvaient être faites sur la façon dont les décisions pouvaient être prises et les précautions à prendre pour assurer le choix et le comportement corrects des hommes responsables.

VII - Si l'on en juge par le nombre de personnes qui relèvent directement d'eux et qui filtrent pour eux toutes les questions de leurs spécialités respectives, tout semble bien avoir été réalisé pour alléger au maximum la tâche des "Présidents", leur laissant ainsi toute possibilité de jouer efficacement leur rôle de "Manager".

Tous, en effet, n'ont à superviser et coordonner que 6 ou 7 Vice-Présidents ou Directeurs de Départements, voire même seulement 4 pour celui de l'U.S.S. Sauf à LUKENS STEEL, qui n'est à la vérité qu'une Entreprise moyenne sinon petite, à l'échelle américaine, ils ont, pour les y aider, un ou deux Assistants ou V.P. (Administrative ou Representative).

Exception doit, cependant, être faite pour la BETHLEHEM STEEL Co. où le Président n'a aucun état-major pour coordonner 9 Vice-Présidents, ce qui paraît à priori beaucoup, compte tenu de l'importance et de la contexture de cette firme.

La même observation peut être faite, avec plus de justifications encore, pour les Vice-Présidents Operations dans le rôle exclusivement technique qui leur est dévolu, tout au moins pour les Départements Sidérurgiques que nous avons seuls étudiés.

Pour, il est vrai, un ensemble impressionnant de 21 Usines, l'Executive V.P. Op. de l'U.S.S. dispose auprès de lui de 5 Assistants Executive V.P. supervisant eux-mêmes 12 Vice-Présidents.

Pour 6 Usines (La "Construction Division" y compris), celui de la B.S. Co. dispose de 2 Assistants to et 3 Assistants V.P.

Pour 5 Usines, dont, il est vrai, certaines ne sont pas spécifiquement sidérurgiques, celui de l'A.S.W. Division (U.S.S. Co.) dispose de:

- 1 Assistant Executive
- 1 Administrative Assistant
- 2 Assistants to
- 4 Chief Engineers
- 3 Directors

ce qui fait d'ailleurs, à priori, beaucoup de personnes à relever directement d'une seule.

Quant aux V.P.O. de l'INLAND STEEL Co. et de LUKENS STEEL Co., indépendamment du Manager Research qui dépend d'eux, ils ont pour les aider, respectivement, 2 Assistants to et 1 Executive President, alors que, par ailleurs, ils n'ont l'un et l'autre qu'une seule Usine à contrôler, où de surcroît sont rassemblés tous les Services de Staff techniques.

On peut, dans ces conditions, se demander, comment les tâches et responsabilités peuvent être réparties sans risques de double emploi ou confusion entre le Vice-Président et le General Manager, même pour une usine de la taille d'INDIANA HARBOR (I.S.C.).

VIII - En sens inverse et un peu partout, la tâche des General Managers peut paraître relativement lourde et, pour le surplus, assez mal conçue avec, en général, 10 à 12 personnes relevant directement d'eux, ce qui peut paraître élevé.

Certes, ils ont, pour les dégager, des tâches courantes, 2 et même parfois 3 Assistants to ou Administratives Assistants (sauf à Lukens Steel). Ils n'en ont pas moins à superviser et coordonner directement:

- 6 ou 7 Chefs de Départements ou Services fonctionnels, techniques ou administratifs (9 à Sparrows Plant)

- 2, 3 et même parfois 4 Assistants supervisant eux-mêmes tous les Services d'exploitation.

Avec tous les problèmes qui peuvent se poser dans des Usines produisant de 3 à 6 millions T/an (et parfois plus) et dont certaines ont des programmes de fabrication extrêmement variés (Bethlehem, Sparrows Point, Indiana Harbor entre autres) les fonctions de General Manager ne doivent tout de même pas être de tout repos, même si elles se limitent au seul "Management" tel que compris, avec un rôle technique relativement limité.

On peut se demander si, en cela encore, l'esprit de système et la spécialisation n'ont pas été poussés trop loin et si, comme nous l'avons indiqué, dans les conditions qui leur sont faites, les General Managers ne risquent pas un jour de ne plus pouvoir jouer pleinement leur rôle de "Chefs" et d'"animateurs" pour ne devenir progressivement que de simples "préposés à la Direction".

Il nous eut, quant à nous, semblé préférable, de les dégager de leurs tâches ou responsabilités administratives en faisant coiffer l'ensemble des Services correspondants par un Assistant dont c'eut été le rôle. Dans le même sens, le Service d'Engineering Construction aurait pu, comme cela est d'ailleurs fait dans certaines Usines

(Indiana Harbor entre autres) être confié à l'Assistant General Manager chargé des Services d'Entretien.

Plutôt que de relever directement du General Manager, le Service "Industrial Engineering" avec toutes les études de détail qui lui incombent aurait pu, lui aussi, apparemment sans très grand inconvénient, être confié à l'un ou l'autre des Assistants Executive.

Quand il est plusieurs de ces derniers, ce qui est le cas assez général dans les Usines de quelque importance, peut-être aussi eut-il été bon de charger l'un d'eux de la coordination courante de l'ensemble, plutôt que de répartir entre eux les divers Services. Non seulement la tâche du General Manager en eut été singulièrement allégée, mais encore la formation complète de son remplaçant éventuel en eut été grandement facilitée.

Il semble qu'ainsi dégagés, les General Managers auraient pu intervenir beaucoup plus efficacement et personnellement dans la vie technique de leurs Usines comme dans l'animation des énormes groupes d'hommes qui y travaillent (plus de 20 000 à Bethlehem, Sparrows Point et Indiana Harbor).

IX - Dans la "Line" des Executives les échelons successifs de commandement sont souvent trop nombreux: parfois plus de 10 entre l'Assistant Foreman et le General Manager.

Au chapitre suivant, nous en verrons les inconvénients du point de vue des promotions et de la formation des échelons supérieurs.

Ces inconvénients ne sont pas moindres pour ce qui est de l'exercice du commandement et des responsabilités. Sans parler de l'Assistant Foreman, qui n'est en réalité qu'un débutant encore en formation, il est certainement trop de 4 échelons entre le Foreman et le Superintendent chargé d'un groupe de hauts-fourneaux, d'une Batterie de fours Martin ou d'un ensemble de laminoirs (Cf. Annexe III).

Du seul point de vue direction des Usines qui nous préoccupe ici, il semble également trop d'avoir 3 et parfois même 4 échelons entre le même Superintendent et son General Manager.

Peut-être, eut-il mieux valu un morcellement plus grand des attributions avec 1 ou 2 Assistants General Manager de plus et supprimer l'échelon du Superintendent Division, ou tout au moins de son Assistant (Manager à Inland Steel). Les liaisons n'en eussent probablement été que meilleures parce que plus directes.

Nous devons, cependant, à la vérité de dire que nous sommes peut-être mal placés pour en juger, faute d'expérience suffisante sur des ensembles de cette importance.

Trois des "Divisions" de Bethlehem Plant ont des effectifs compris entre 4 500 et 6 000 personnes. L'"Operating Services" d'Indiana Harbor dépasse 5 000. A Sparrows Plant comme déjà dit, le "Mechanical Department avoisine 7 500 et les Tôleries moyennes et fines dépassent 6 000.

On imagine sans peine les problèmes qui peuvent s'y poser, mais sans doute plus mal ceux d'entre eux qui requièrent l'intervention du General Manager ou de ses Assistants.

X - De ce point de vue, on peut se demander s'il n'en est pas des Usines comme des Entreprises elles-mêmes. Les limites supérieures à leur extension doivent résulter beaucoup moins de considérations techniques que des possibilités d'en faire assurer efficacement le contrôle par un même petit groupe d'hommes, dont un seul d'ailleurs reste responsable.

Sans doute, ces limites seront-elles d'autant plus élevées que par ailleurs la contexture de l'usine et son programme de fabrication seront plus simples. Il est cependant difficile de penser qu'une usine de 5 et 6 millions T/an puisse n'être orientée que sur 2 ou 3 produits.

Le problème ne doit pas non plus être le même suivant que l'Entreprise comporte plusieurs usines ou une seule, comme à Inland Steel.

Le fait que d'ores et déjà des capacités de 5 millions de T/an aient été atteintes en un certain nombre de cas (Cf. Titre I) et même sensiblement dépassées (Gary et Sparrows Point) ne nous paraît pas constituer une preuve suffisante pour en conclure que les limites raisonnablement admissibles leur soient sensiblement supérieures. Il faudrait, pour en juger, une analyse beaucoup plus complète et plus longue que ne pouvait être la nôtre.

A priori, cependant, le chiffre de 10 millions de T/an, d'ores et déjà envisagé pour Gary et Sparrows Point et à plus longue échéance pour Fairless, nous paraît, quant à nous, une extrapolation assez audacieuse.

De toute évidence et de notoriété publique, des Entreprises considérables, comme l'U.S.S. avec ses 300 000 ouvriers et employés et la B.S.C. avec ses 150 000, sont conduites avec une remarquable efficacité.

Pourraient-elles l'être encore si, contre toute vraisemblance, elles ne devaient, l'une et l'autre, constituer qu'une seule et gigantesque Usine de même capacité globale.

On peut se demander si, dans le même sens et du seul point de vue de leur possibilité de gestion, deux Usines de 5 millions de T/an ne seraient pas, à tout bien prendre, préférables à une seule de 10 millions de T/an, malgré toutes les économies que cette dernière pourrait permettre par rapport aux deux autres.

Sans doute, de tels chiffres sont-ils hors de proportion avec nos échelles européennes. De ce fait, le problème posé pourrait nous paraître comme spécifiquement américain et n'avoir, pour nous, qu'un intérêt purement documentaire.

Le fait que des capacités de 4 et 5 millions aient pu être réalisées aux USA n'implique pas obligatoirement qu'elles puissent aussi être envisagées un jour dans nos pays.

Rien ne nous permet de l'affirmer avec tous les problèmes qui nous sont propres et que n'ont pas nos collègues américains. Ce seul aspect des possibilités réelles de contrôle et de gestion pourrait ainsi nous amener à limiter sensiblement nos ambitions quant aux capacités optima à prévoir pour nos Usines.

XI - Tout comme celles précédemment faites sur les conceptions et méthodes, les quelques réserves, que nous avons cru pouvoir faire sur ces problèmes de structures, à partir des très incomplètes informations que nous avons pu recueillir, ne doivent bien évidemment être interprétées que comme autant de points d'interrogation. D'autres que nous pourront peut-être, un jour, élucider les unes et les autres ne fut-ce qu'à la faveur d'une seconde mission de même nature. D'aucunes mériteraient grandement de l'être.

Ces réserves, dont certaines d'ailleurs ne sont que de pur principe, ne doivent cependant pas nous faire oublier que les structures américaines n'en ont pas moins trois avantages indiscutables et au demeurant considérables.

- Elles font de l'Entreprise et des Usines un bloc fortement imbriqué et à la fois assez solide pour être remarquablement efficace, en toutes circonstances, et assez souple pour se prêter rapidement à toutes les adaptations que la conjoncture et le progrès peuvent rendre nécessaires.

- Malgré l'extrême spécialisation qui y est de règle et même dans des Usines et Entreprises très sensiblement plus importantes et plus complexes que les nôtres, les liaisons restent rapides et sûres, sans cloisons étanches apparentes.

- Tout y est organisé et conçu pour conserver aux problèmes techniques la primauté sur tous autres qui doit, normalement, leur revenir dans l'industrie, étant admis qu'à son défaut l'Entreprise ne serait rapidement plus en mesure de réaliser les progrès systématiques et constants qui lui sont nécessaires pour atteindre pleinement son but.

En cela au moins les structures adoptées nous paraissent avoir été, pour une très large part, dans les résultats obtenus par la Sidérurgie américaine.

A ce titre, elles mériteraient certainement que nous les méditations comme il convient, non pas certes pour les adopter telles quelles, mais pour nous en inspirer au mieux dans les nôtres et en obtenir les mêmes avantages, tout en évitant les quelques inconvénients.

Nous verrons dans les chapitres suivants que cela ne serait pas d'ailleurs sans nous poser quelques problèmes dont certains relativement importants et difficiles à résoudre.

CHAPITRE III

LES MEMBRES DU MANAGEMENT, LEUR STATUT - LEURS ROLES

- LE PROBLEME GENERAL

A - LE STATUT

- LA COMPOSITION DU "MANAGEMENT"

- LE RECRUTEMENT

- LA PROMOTION

- LA FORMATION

- LE STATUT

- LES TITRES

- LES REMUNERATIONS

- LES CONDITIONS DE TRAVAIL

- LES RETRAITES

B - LES ROLES

- LES "FONCTIONNELS"

- LES "EXECUTIVES"

- LE "TOP MANAGEMENT"

- LE MANAGEMENT PROFESSIONNEL

C H A P I T R E I I I

LES MEMBRES DU MANAGEMENT, LEUR STATUT - LEURS ROLES

LE PROBLEME GENERAL

L'importance unanimement donnée à la fonction de "Management", la conception qui en est maintenant très généralement admise, posaient obligatoirement des problèmes d'hommes.

Avec le réalisme méthodique qui les caractérise, les Dirigeants américains, toujours de concert avec les Spécialistes et les Universités, se sont attachés, sinon à les résoudre, au moins à les étudier sous tous leurs aspects. Deux conclusions s'en sont suivies également primordiales dans leurs répercussions.

I - Il est maintenant admis et reconnu par tous que, de tous les atouts dont une Entreprise peut disposer pour remplir son rôle comme il convient, la "valeur" de son personnel compte parmi les plus essentiels.

Cette valeur s'entend non seulement des qualités et aptitudes de chacun des individus pris isolément, mais tout autant de leur faculté de travailler en commun, dans un but collectif.

Avec un personnel médiocre ou même seulement moyen, l'Entreprise la mieux outillée, la mieux placée pour ses approvisionnements comme pour ses débouchés, la mieux organisée n'a que peu de chances de tirer pleinement profit de ces avantages.

Cette notion n'a évidemment rien en soi de particulièrement nouveau, surtout quand elle se limite au petit nombre de personnes constituant les échelons supérieurs. L'originalité américaine, si l'on peut dire, nous paraît être de l'avoir, progressivement, étendue à l'ensemble du personnel et d'avoir essayé d'en tirer toutes les conséquences, si osées que certaines aient pu paraître à l'époque et puissent peut-être même encore paraître maintenant.

Sans doute, cette humanisation des Entreprises, même les plus grandes, peut-elle, au départ au moins, paraître entachée d'un souci, sinon exclusif, au moins primordial, de l'intérêt particulier de l'Entreprise.

A cela, il serait possible de répondre que le choix du catalyseur importe assez peu. L'essentiel est qu'il soit efficace et que la réaction se produise, même et surtout, si elle est plus complète qu'initialement prévu et voulu.

Dans la réalité, le problème se pose d'autant moins qu'il peut y avoir communauté d'intérêt entre l'Entreprise et son personnel et, mieux encore, la collectivité toute entière. Sans doute, cette communauté n'est-elle pas constante, ni toujours parfaite. Au moins, doit-on reconnaître qu'elle est, aux U.S.A., systématiquement cherchée.

II - L'importance des problèmes humains étant ainsi admise, avec toutes ses conséquences et obligations, la conception même du "Management" impliquait des caractéristiques nouvelles quant au choix des hommes qui, partiellement ou totalement, ont pour tâche de "manager".

Le "Manager" n'est plus comme autrefois pris en fonction de ses connaissances techniques, ni même de son "autorité". Il l'est en raison de son aptitude à "manager", c'est-à-dire de prévoir, penser, organiser, coordonner, convaincre et, plus encore, animer un travail d'équipe, avec toutes les conséquences qui doivent s'en suivre pour les relations humaines dans l'Entreprise.

Là encore, nous avons cru bon de donner, en annexe, quelques extraits ou citations caractéristiques de cette conception, comme de l'importance qu'y attachent la plupart des Dirigeants.

A - L E S T A T U T

COMPOSITION DU MANAGEMENT

I - Le personnel payé au mois se scinde en deux grandes catégories :

- ceux à qui les heures supplémentaires sont payées et qui, pour cette raison sans doute, n'en font que très exceptionnellement. Ce sont les "non exempts".

- ceux à qui elles ne le sont pas et qui, pour la même raison, en font parfois, sinon souvent. Ce sont les "exempts".

Le "Management" englobe tous les "exempts".

Ce système est assez proche de ce qui est, assez courant, en Europe avec un "Statut" pour les cadres payés à forfait et des conventions collectives pour les agents subalternes bénéficiant eux-mêmes du paiement de leurs heures supplémentaires.

Il y a pourtant deux différences également essentielles :

a) La première est que, pour nous, la discrimination se fait le plus généralement sur les "Diplômes". Sont "cadres" de pleins droits, tous les titulaires de diplômes ou titres bien déterminés. On admet évidemment quelques "assimilations". Obligatoirement subjectives et arbitraires, elles restent toujours très limitées en nombre.

Rien de tel aux U.S.A. Il n'y a aucune règle officielle. Les Diplômes ne confèrent aucun droit. Sans être jamais exigés, ils sont, certes, de plus en plus demandés pour l'accès à certains postes, mais uniquement pour les connaissances et aptitudes qu'ils supposent.

Personne n'a pu nous donner de critères précis, si ce n'est pour les postes d'exécution, où seule intervient la fonction occupée. Partout ailleurs l'importance et la nature des responsabilités semblent seules prises en considération. Ce ne peut être, là aussi, que subjectivement et arbitrairement. Il n'y a, par contre, rien d'écrit, sans doute pour ne pas donner de garanties trop strictes jugées dangereuses.

Si la classification comme "exempt" paraît être souhaitable et effectivement souhaitée, il ne semble pas pour autant que l'arbitraire qu'elle comporte soulève de réelles difficultés. Il appartient à chacun de l'obtenir en la justifiant par son travail et ses résultats.

b) Les "Foremen" que nous assimilons à nos contremaîtres européens, sont tous parties intégrantes du "Management".

II - La définition étant admise, le Management comporte trois groupes dont nous verrons plus loin les distinctions qui en sont faites :

- les "Executives"
- les "Professionnels" (Techniciens)
- les "Administratives"

Sont "Executives" exclusivement tous ceux qui du Foreman au Président et au Chairman, en passant par le General Manager et les Vice-Présidents Operations ont un poste de commandement dans un Service "Executive" ou dans une activité d'exploitation.

Les deux autres groupes sont considérés comme "Fonctionnels", même pour ceux des Professionnels qui relèvent d'un Service Executive.

Le défaut de cette Pyramide hiérarchique est, sans doute, d'être un peu trop haute, avec, parfois comme nous l'avons vu, trop d'échelons de commandement successifs entre base et sommet.

Elle est, par contre, singulièrement efficace et solide du fait de sa base très élargie, par l'incorporation de la Maîtrise, d'autant plus influente elle-même que, de surcroît, comme nous le verrons au Chapitre IV (Effectifs), elle est aussi relativement nombreuse (1 Foreman en moyenne pour 20 ouvriers, rarement plus et souvent moins).

Cette efficacité dans le commandement est également due et, tout autant, à la composition même de la pyramide hiérarchique. Sans être rigoureusement homogène, cette pyramide n'en est pas moins un agrégat fortement cimenté, à la fois, comme nous l'avons vu, par l'étroite interconnexion des fonctions et liaisons et par l'absence de toute surface de clivage entre couches successives. C'est là, semble-t-il, une particularité spécifiquement américaine, d'autant plus à mentionner que ses conséquences de tous ordres en sont très importantes.

LE RECRUTEMENT

I - A la base, le recrutement parmi les "gradués" d'Université se généralise de plus en plus, le niveau des connaissances "exigées" ayant tendance à s'élever avec le progrès technique et le souci de la perfection. (Cf. Titre I, Chapitre III).

Chaque année, les Sociétés recrutent, parfois même par avance et sur choix, les candidats qui leur sont nécessaires (300 en moyenne pour la B.S.C. dont en gros 50 pour les postes administratifs).

Il est bon de se souvenir que les programmes Universitaires sont aux U.S.A. extrêmement variés et spécialisés. Ils visent moins un diplôme d'ensemble qu'un certificat d'aptitude et de connaissances dans une matière bien déterminée (Engineer Analyst - Méthode Engineer - par exemple).

II - La promotion d'ouvriers et employés n'est évidemment pas abandonnée pour autant. Il serait difficile, sinon même impossible qu'elle le soit, dans un pays où, très artificiellement d'ailleurs, (Cf. Titre I), on entretient encore soigneusement le mythe de la possibilité pour tous d'accéder aux postes les plus élevés. Les exemples cités à l'appui sont d'ailleurs de plus en plus rares.

Néanmoins, le barrage des connaissances imposées se fait de plus en plus sévère. Dans les Services fonctionnels, on laisse à chacun le soin de se préparer au mieux. Cela ne va pas toujours sans de sérieuses difficultés, d'autant qu'à ce niveau l'Enseignement par correspondance n'est pas particulièrement développé aux U.S.A. De ce point de vue, les Usines situées à proximité des grandes villes sont évidemment très favorisées. Certaines comme I.S.C. organisent de véritables cycles de formation en liaison avec les Universités.

Pour les "Foremen" où le recrutement par formation et promotion reste tout de même essentiel et même indispensable, on y pourvoit par un "training" particulier susceptible de leur donner le niveau de connaissances et de culture jugé nécessaire (Durée trois ans à Bethlehem).

III - Partout où il peut y avoir à "manager" et, au moins dans tous les postes "Executive", on se préoccupe des aptitudes "caractérielles" (convaincre, entraîner, instruire). Les promotions ultérieures en tiendront le plus grand compte.

Il semble pourtant que ce soit de manière assez subjective et arbitraire, sinon superficielle. Nulle part, en tous cas, nous n'avons vu faire usage des examens psychotechniques non seulement pour les cadres, mais aussi pour les employés et ouvriers (Cf. Annexe II). Certaines Entreprises, dont la B.S.C., sont même, par principe, opposées à de tels examens.

IV - Une fois admis dans le "Management", les jeunes embauchés ou nouveaux promus, suivent un cycle d'initiation et d'adaptation sur programmes préétablis.

D'où le nom de "Looper" donné communément aux stagiaires, souvent en sur-nombre dans les Services et mentionnés sur les organigrammes.

La durée de ce cycle varie de quelques mois (B.S.C.) à deux ans (I.S.C.).

V - Quels que soient leurs titres, tous les "gradués" venant des Ecoles et Universités comme les nouveaux promus issus du rang, sont "uniformément" classés à l'échelon le plus bas de leur spécialité : Assistant Foreman pour les fonctions d'Exécutive, Senior technical pour les "Professionnels" ou Senior clerical pour les "Administratives".

Dans les Services "Fonctionnels" nombre de gradués (techniciens ou administratifs) débutent comme "Non exempts".

LA PROMOTION

I - Le grand principe de base reste que la même chance doit être donnée à tous en fonction des possibilités propres de chacun.

L'avancement se fait donc essentiellement au choix sans passe-droit apparent de famille ni de diplôme, au seul vu du mérite et des services rendus. L'appréciation de ces derniers reste pourtant très subjective et arbitraire de la part des seuls supérieurs hiérarchiques.

Il faut cependant noter, depuis quelques années, une tendance assez nette à tenir beaucoup plus compte de l'ancienneté, au moins pour les échelons de base. Si elle devait se systématiser, elle pourrait comporter de sérieux inconvénients.

Contrairement à ce qu'on aurait pu croire en un pays aussi méthodique et encore que le Merit Rating soit d'origine américaine, il n'y a aucun système de cotation écrite. Tout au plus, y a-t-il un peu partout un dossier "individuel" du type utilisé généralement dans l'Armée : simple fiche carrière avec "appréciation" des supérieurs successifs. Elle n'est, semble-t-il, jamais communiquée, ni même commentée aux intéressés, malgré toutes les recommandations faites par les psychologues!

La gestion administrative des cadres du Management est faite par le Département Industrial Relations au delà du rang de Superintendent et par les Services homologues d'Usines en-dessous.

II - En vertu du même principe et jusqu'à présent au moins, les Dirigeants américains se sont refusés à tout ce qui pouvait apparaître comme un Mandarinate discriminatoire pour le choix et la formation progressive des éléments susceptibles d'accéder aux postes supérieurs. Au plus, s'efforce-t-on de les préparer, par mutations successives dans divers emplois, mais seulement en fonction des places disponibles et pour autant qu'aucun concurrent ne puisse leur être valablement opposé dans les postes à pourvoir.

C'est dire que dans la sélection et la formation de ces éléments de tête, il n'y a aucune doctrine. Les aptitudes des intéressés, comme celles qui peuvent leur être nécessaires dans l'avenir, sont laissées à l'entière et seule appréciation de leurs supérieurs directs, avec tous les inconvénients et avantages qui peuvent s'en suivre.

III - Dans le même esprit toujours, il semble que, même dans les Sociétés où l'âge de la retraite est fixé ne varietur pour tous (U.S.S. par exemple), on évite le "dauphinage" et la désignation préalable des successeurs éventuels. La décision n'est prise, ou tout au moins confirmée, que le moment venu, avec un temps de recouvrement relativement court.

IV - La programmation des promotions ne paraît donc pas être aussi complète qu'on eut pu le penser à priori, compte tenu du souci de sécurité et de continuité qui s'exprime en toutes choses.

Sans doute est-ce dû, pour une bonne part, à la crainte, assez générale chez les américains, de paraître s'engager trop et trop longtemps à l'avance à l'égard des autres, fussent-ils leurs propres collaborateurs.

En étudiant les structures, nous avons vu que, pour n'être qu'officiuse et partielle, cette programmation n'en est pas moins faite très soigneusement avec l'aide des organigrammes qui en sont les documents de base.

Elle est naturellement d'autant plus facile que l'Entreprise est plus grande grâce aux possibilités de choix qui en résultent et qui peuvent être considérables dans des Entreprises comme U.S.S. et B.S.C.

V - Compte tenu de ce qu'il faut toujours se montrer le meilleur, la concurrence entre individus semble particulièrement sévère, si l'on note que :

- le nombre des candidats au départ, est sensiblement plus important que dans nos Entreprises,

- dans une même Usine, le nombre des échelons hiérarchiques successifs dépasse parfois 10 pour les "Executives",

- dans les Entreprises comportant plusieurs Etablissements et, au moins pour les échelons supérieurs (Superintendents et au-delà), les échanges entre Usines pour promotion, encore qu'assez rares, sont néanmoins toujours possibles.

Sans doute, s'en suit-il, en même temps qu'une plus grande sélection, un esprit de compétition très bénéfique pour l'Entreprise. Pour notre part, nous serions tentés de penser que, malgré cela, le système, tel qu'il existe, comporte de sérieux inconvénients :

- a) Les échelons supérieurs, trop éloignés du "Management" de base, doivent difficilement garder les contacts utiles, surtout les General Managers, pris par les tâches et responsabilités très diverses qui leur incombent et par toutes les personnes qui ont à solliciter leurs instructions.

- b) Les chances et possibilités d'accession aux postes les plus élevés deviennent extrêmement faibles au point, sans doute, d'en paraître insuffisantes aux éléments de valeur qui débudent.

- c) Pour cette raison, il est à craindre que le turn over à la base ne soit trop important, avec perte éventuelle de ceux d'entre les meilleurs qui ne veulent pas "attendre".

- d) Pour les cadres restants, obligés de piétiner trop longtemps dans les mêmes fonctions, faute de débouchés, il peut aussi s'en suivre un affaiblissement progressif du dynamisme et de l'esprit de progrès jusqu'ici constaté.

- e) Risque aussi d'un âge moyen trop élevé aux échelons supérieurs qui ne peuvent être atteints qu'après une longue et difficile carrière.

- f) Obligation, enfin, pour l'avenir, d'y remédier par un mandarinat comportant sélection au départ des éléments de choix et "training" particulier pour les adapter et préparer progressivement aux fonctions auxquelles ils sont destinés.

Difficilement admissible parce que contraire à l'équité, comme aux conceptions démocratiques de tous, ce mandarinat, déjà dangereux en lui-même par toutes les chances d'erreur qu'il comporte, paraît, en outre, très difficile. La stricte spécialisation des Services et fonctions ne permet pas facilement de préparer quelqu'un aux responsabilités très diverses qui sont celles des General Managers et Présidents et dans une certaine mesure des Vice-Présidents Opérations.

Il y a là, semble-t-il, de réels et très délicats problèmes d'avenir, dont certains apparemment ne sont pas sans se préoccuper. Ils ne pourront, sans doute, être résolus que par une modification des structures et une répartition différente des tâches.

LA FORMATION

En l'absence de toute désignation préalable et des régimes particuliers dont elle pourrait s'assortir, on est tenté de penser que la formation progressive des personnes à promouvoir, ne peut être faite que d'elle-même "from experience" et au hasard des fonctions successivement exercées.

Il semble pourtant qu'il n'en soit rien, ou tout au moins, cela nous a été formellement affirmé. Instruire et former sont essentiellement des actes de "Management". Tous ceux qui ont mission de "manager" le savent et s'en acquittent d'autant mieux, que précisément, ils ont eux-mêmes été, en partie, choisis pour leurs aptitudes dans ce domaine.

Il est donc admis, à défaut d'être démontré, que chacun à son échelon, consacre une part appréciable de son activité à la formation de ceux qui l'entourent. Nous ne pouvons, quant à nous, que nous incliner d'autant plus bas devant cet acte de foi, qu'il doit être en effet, probablement justifié.

Il reste, à notre avis, qu'en matière de "formation" et d'"entraînement", les aptitudes seules ne sauraient suffire. Un minimum de méthodes et d'expérience est aussi nécessaire. Tous les managers "sportifs" le savent.

Il est, en effet, possible et même assez fréquent en tous pays, de laisser chacun assurer cette formation qui lui incombe, en fonction de ses seules aptitudes et conceptions. Peut être est-il, tout de même, un peu simpliste de penser que ce puisse être sans qu'il s'en suive quelques lacunes, insuffisances ou erreurs dans le choix et la formation des meilleurs.

Il est juste d'ajouter que pour ce qui est, au moins, de la formation théorique, les Entreprises américaines trouvent une aide extrêmement précieuse dans les cycles d'études spécialisées, organisés par les Universités ou les Organismes comme l'A.M.A. Nombre de Spécialistes et de Dirigeants, jusques et y compris les Présidents eux-mêmes, consacrent ainsi plusieurs semaines par an à se perfectionner dans leurs techniques propres (Management inclus). Le fait est non seulement admis, mais organisé par les Entreprises qui, souvent, participent à l'élaboration des programmes.

LE STATUT

Là encore il n'est, semble-t-il, rien d'écrit. Chaque Société a ses règles et usages, encore qu'il en soit beaucoup d'identiques.

En tant que membres du "Management", tous les "Executives et Exempts" "représentent" l'Entreprise dont ils sont, en quelque sorte, les porte-paroles et mandataires à la limite de leurs moyens et responsabilités. Comme tels, leur affiliation à un Syndicat quelconque est interdite comme jugée incompatible avec un mandat patronal.

Loin d'être interprétée comme une restriction à la liberté individuelle, cette interdiction semble, au contraire, avoir fortement contribué à créer chez les intéressés un état d'esprit particulier impliquant un comportement adéquat. L'intégration des cadres dans l'Entreprise semble bien être complète, facilitée par l'état d'esprit d'Entreprise déjà mentionné pour l'ensemble du personnel.

En réalité, le "mandat" dont bénéficient les membres du Management reste pourtant assez théorique et limité, au moins pour les échelons subalternes. Sans doute, faut-il, dans cette mentalité, voir un aspect psychologique, à la fois de la décentralisation des responsabilités d'exécution, comme de la participation de tous à la préparation des décisions dont nous avons parlé.

Le fait est indéniable, mais nous verrons plus loin que s'y ajoutent, également, d'appréciables avantages matériels qui ne peuvent qu'agir dans le même sens.

LES TITRES

Contrairement à ce que l'on pourrait croire d'une population aussi "démocratique", les Américains ont un sens très strict et très subtil de la hiérarchie. Aussi le retrouve-t-on dans les "titres" avec ceci de particulier, que la hiérarchie qui s'y attache, varie parfois d'une Entreprise à une autre et que, là non plus, il n'existe rien d'écrit, ni de très précis.

Autre particularité intéressante et apparemment assez heureuse : les titres diffèrent souvent suivant qu'il s'agit d'Executives, de Professionnels (Techniciens) ou d'Administratives.

I - Pour les "Executives", on note après le Président et dans l'ordre décroissant :

- les Vice-Présidents avec, parfois, (U.S.S. par exemple) une hiérarchie entre eux suivant qu'ils sont ou non "Executives", encore que le mot soit alors pris dans un sens différent comportant délégation de pouvoirs (Exemple : Executive Vice-President of Sales).

Leur titre est toujours suivi de la désignation du Département qu'ils dirigent, ou, quand il n'en est qu'un, du mot "Operations" (Exploitation) par opposition aux Vice-Présidents Administratifs ou Commerciaux.

- les Directeurs d'Usines dénommés suivant le cas :

- General Manager
- Works Manager
- General Superintendent

avec toutefois, semble-t-il, une nuance hiérarchique décroissante de l'un à l'autre titre, si l'on en juge par les changements de l'un par l'autre effectués dans certaines Usines dont entre autres I.S.C.

- les chefs de groupe de Services qui, suivant le cas, et toujours avec la même nuance, sont désignés :

- Assistant General Manager
- Manager
- Superintendent Division
- voire même seulement Superintendent

- les Chefs de Service d'Exploitation et leurs adjoints, uniformément appelés :

- Superintendent
- Assistant Superintendent

- Enfin :

- les General Foremen et Foremen

A tout cela s'ajoute le fait qu'à tous échelons (y compris les Foremen) s'intercalent des "Assistants", ceux-ci étant, eux-mêmes, toujours d'un rang supérieur aux échelons placés immédiatement en-dessous (Assistant General Manager au-dessus de Manager, Assistant Superintendent Division au-dessus des Superintendents, etc ..).

Cette dernière règle comporte, cependant, une exception à partir de General Manager inclus. De même que nous distinguons le Directeur Adjoint et l'Adjoint au

Directeur, les Américains à partir de ce niveau distinguent :

- l'Assistant
- l'Assistant to.

Le premier a une délégation d'autorité (Executive) et bénéficie du classement hiérarchique.

L'Assistant "to" au contraire (en principe tout au moins), n'est que l'ad-joint attaché à une personne pour l'aider dans son propre travail, à la rigueur le remplacer dans ses fonctions d'étude ou de représentation, mais non dans son rôle d'exécution, ni dans ses pouvoirs de décision. Chef d'Etat Major en quelque sorte, il ne commande pas, il seconde. Encore que nous ayons pu en voir une exception pendant notre séjour, il ne "succède" qu'assez rarement.

II - Exception faite de l'U.S.S., en raison, sans doute, de son importance, les Dirigeants des Services fonctionnels techniques n'ont jamais le titre de V.P., avant toujours eux-mêmes du ou des V.P. Opérations.

Les échelons sont moins nombreux. Les titres sont dans l'ordre dégressif :

- Assistant Vice-President
- Assistant General Manager
- Manager
- Chief Engineer
- Engineer
- Master
- Supervisor

Les trois derniers ne marquent que la qualité de "spécialistes". Ils sont toujours précédés ou suivis de la désignation de la spécialité (Engineer Metallurgical, Fuel Engineer, Engineer Analyst, Master Mechanical, etc...).

III - Dans les fonctions administratives ou commerciales, les désignations sont extrêmement nombreuses avec, d'une Entreprise à l'autre, des nuances très subtiles et variées de hiérarchie. Viennent naturellement en tête, les V.P. avec mention de leur Département : Sales (ventes), Purchasing (achat), etc... Les Directeurs des Services financiers (Treasurer) et comptables (Comptroller) sont souvent assimilés aux V.P.

Viennent ensuite et suivant le cas :

- Assistant V.P.
- General Manager
- Assistant General Manager
- Manager
- Manager Representative
- Director
- Chief Division
- Chief Clerk
- Division Head
- Supervisor
- General Auditor
- Auditor

Tous sont suivis de la désignation du Service, de la section ou de la fonction correspondante.

Tout cela est donc très subjectif et nuancé. Compte tenu de l'intérêt que paraissent y attacher les intéressés (toujours tous très soucieux de "progresser") il doit s'en suivre dans les promotions, autant de difficultés, sinon plus, que nous en avons nous-mêmes en pareil cas.

Toutefois, le fait que les titres soient, à quelques exceptions près, différents entre "Executives" et "Fonctionnels", sans qu'il y ait entre eux aucune hiérarchie précise, doit tout de même éviter les multiples et souvent graves difficultés, que nous éprouvons nous-mêmes pour maintenir une hiérarchie correcte entre Exploitants et Fonctionnels, avec des désignations de titres identiques impliquant toujours des comparaisons de valeurs plus ou moins arbitraires ou erronées.

LES REMUNERATIONS

I - Il est connu qu'aux U.S.A. la valeur d'un homme s'apprécie communément en "dollars".

Loin de vouloir, comme nous sommes souvent tentés de le faire, n'y voir qu'une preuve d'un matérialisme quelque peu critiquable, il est bon de se souvenir qu'il n'est aux U.S.A. aucun préjugé, ni aucune discrimination dans la hiérarchie des professions et, plus encore, qu'il n'y est effectivement guère de succès possible, sans réelle valeur des individus.

Si choquant qu'il puisse nous paraître, et pour n'être, sans doute, qu'une survivance d'une mentalité de pionniers venus précisément pour réussir, le classement des hommes, en fonction des dollars qu'ils peuvent gagner, n'est donc peut-être pas tellement éloigné de celui de leurs aptitudes réelles, dans les activités honnêtes s'entend naturellement.

Quoi qu'il en soit, il est inévitable que, dans cette ambiance, compte tenu de l'importance donnée, à la fois, à la fonction de Management et aux aptitudes comme à la personnalité de ceux à qui elle incombe, la plupart des Entreprises s'appliquent à n'avoir dans leur "Management" que des collaborateurs de classe et à les rémunérer en conséquence.

Certaines même s'en font une "gloire", comme preuve de leurs "possibilités", non pas évidemment de paiement, mais d'action. La B.S.C. est du nombre. Tout le monde a connu la publicité faite jusqu'en Europe, sur les appointements de son Chairman. Il est juste de dire que toutes les personnes que nous y avons contactées nous ont paru être de tout premier ordre, dans leurs spécialités au moins.

En 1950, le New-York Times a publié les résultats d'une enquête portant sur les rémunérations allouées aux "Dirigeants" (?) d'Entreprise. Trente trois % d'entre eux touchaient, à l'époque, plus de 100 000 \$ par an et six % plus de 200 000 \$, alors que le salaire horaire du manoeuvre de base était de 1,40 \$ et qu'encore aujourd'hui, ceux dont les revenus dépassent 30 000 \$ ne constituent qu'une assez faible minorité.

"Ces très fortes rémunérations sont portées à la connaissance du public par "les grands journaux. Elles ne soulèvent aucune protestation tant est générale la conviction que ces hommes sont précieux et qu'ils "produisent" plus qu'ils ne "coûtent". (J. Fourastié).

Dans certaines Sociétés (la B.S.C. en particulier) les rémunérations du B. of D. sont fixées par les statuts et de ce fait régulièrement publiées et connues de tous. Elles s'échelonnaient en 1956 :

- de 810 000 \$/an pour le Chairman,
- à 670 000 \$/an pour le Président,
- et 200 000 \$/an pour le Treasurer, avec des écarts assez significatifs de 1 à 4 entre extrêmes; les V.P. étant eux-mêmes compris entre 350 et 525 000 \$.

En elle-même, cette publicité n'est pas sans être quelque peu illusoire, compte tenu des impôts considérables auxquels ces rémunérations sont soumises (jusqu'à 90 % pour la fraction supérieure à 200 000 \$.) Elle n'est pourtant pas sans porter ses fruits, d'autant que, par ailleurs, ces rémunérations sont faites, pour de très larges parts, (jusqu'à 80 %), de primes variables (incentive compensation) allant jusqu'à disparaître complètement en cas de réduction d'activité, quelle qu'en soit l'origine (grève inclus).

II - Hormis cependant ce cas particulier du Management très supérieur, le montant des rémunérations semble, au contraire, être entouré d'énormément de discrétion. C'est un point qui n'est pratiquement jamais évoqué dans les conversations et où il est difficile d'être informé. Nous n'avons pu en avoir quelque idée que par des recoupements forcément très imprécis.

A la base, les Foremen s'échelonnaient de 6 à 12 000 \$/an avec quelques pointes à 15 000 pour certains General Foremen. Au sommet, un General Manager s'inscrivait entre 50 et 80 000 \$/an suivant les Usines et les hommes.

En valeur absolue, ces chiffres sont difficilement comparables aux homologues européens d'autant plus que faussés par un système d'impôt sur le revenu assez complexe (de 20 % pour 5 000 \$ à 70 % pour 200 000, avec majoration de 70 à 90 % sur fraction supérieure à 200 000 \$ et dispositions spéciales suivant charges de famille. Pour 70 000 \$ brut environ 38 % d'impôt, soit 45 000 \$ net).

En valeur relative, plusieurs points seraient cependant à noter :

1^o) Malgré le rôle très important qui lui est dévolu et tout ce que l'on attend de lui, un Foreman à son début, ne gagne guère plus que le salaire annuel moyen des ouvriers et même nettement moins pour l'Assistant Foreman, poste où débute le "gradué". Ceci en période d'activité normale naturellement.

Il s'en suit que de nombreux ouvriers très spécialisés (1^o fondeurs, 1^o lamineurs) gagnent autant et parfois sensiblement plus que leurs Foremen. Tout cela est parfaitement admis sans qu'il en résulte de difficultés.

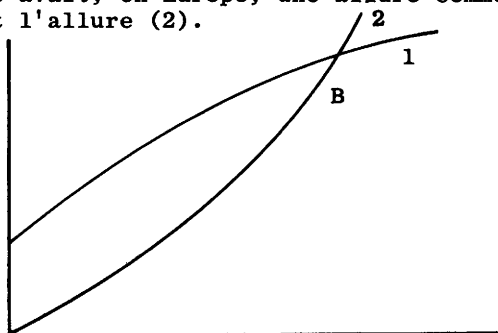
2^o) Les écarts entre individus de même rang et spécialités sont, semble-t-il, très accusés, facilitant ainsi les nuanciations et encourageant efficacement les meilleurs.

3^o) En prenant pour base le salaire moyen annuel ouvrier (2,70 \$/heure sur 2 000 heures au début 1957 et pour la profession), les écarts, en fonction de la hiérarchie, sont au moins identiques aux nôtres et même nettement supérieurs pour les échelons plus élevés. La théorie, souvent évoquée chez nous, du nivellement des rémunérations comme conséquence inévitable de l'élévation du niveau de base ne paraît donc pas s'être confirmée.

Il est vrai que, pour les Executives au moins, la lenteur de l'avancement et la difficulté d'accession aux échelons supérieurs, doivent obligatoirement avoir pour conséquence un relèvement des appointements, au delà d'un certain niveau hiérarchique.

4^o) En réalité, il semblerait que, si la courbe de progression des appointements avec la hiérarchie avait, en Europe, une allure comme celle marquée en (1), la courbe américaine aurait l'allure (2).

Appointements
% Sal. moyen



Hiérarchie

Par rapport aux salaires ouvriers, nos cadres seraient donc, jusqu'à B, plutôt favorisés. Il est évidemment assez difficile de situer le point B. Il semble pourtant que ce soit au-dessus du niveau de Superintendant, sinon même du Superintendant Division.

Le raisonnement ne vaut naturellement que dans la mesure où les salaires ouvriers peuvent eux-mêmes être considérés comme "normaux" pour un pays donné. Il est à signaler qu'aux U.S.A. ceux de la sidérurgie se classent nettement en tête de toutes les professions, n'étant dépassés que par ceux des Mineurs.

III - D'une façon, semble-t-il, générale et systématique, les catégories "Professionnels" et "Administratives" ont une rémunération essentiellement fixe. Exception est faite à B.S.C. sinon ailleurs, pour les cadres supérieurs du Département Industrial Relations, en raison nous a-t-on dit de la part qu'ils peuvent avoir dans le règlement des conflits du travail. Cela peut ne pas être sans danger.

Depuis le Foreman jusque, comme dit, au Président et parfois jusqu'au Chairman, tous les "Executives", par contre, touchent des primes de rendement (incentive compensation). Ces primes ont ceci de particulier que leur importance et leur variabilité sont fonction croissante du niveau hiérarchique avec possibilité, pour les plus élevés, de devenir complètement nulles.

Du Foreman au Superintendent inclus, elles sont calculées sur les productions ou rendements du secteur. Elles ne représentent guère alors que 25 à 30 % de la rémunération totale, sans très grande variation d'un mois sur l'autre. Pour le General Manager et ses Assistants elles sont basées sur les résultats sur ventes de l'usine. Au-dessus de ce niveau elles sont calculées sur les résultats du Département (Mine ou Sidérurgie par exemple) ou de la Société toute entière. Elles atteignent alors, comme dit, jusqu'à 80 % de la rémunération totale.

Ce système d'intéressement de tous les responsables de l'Executive est considéré unanimement comme un très grand facteur de progrès au point que de multiples rapports y ont été consacrés.

Pour notre part, nous serions, à priori, portés à le juger mauvais, ne pouvant que difficilement admettre, au moins à certains échelons, qu'un chef digne de ce nom ait réellement besoin d'être intéressé sous cette forme aux progrès qui dépendent de lui. Une rémunération fixe, et éventuellement largement calculée, devrait suffire à lui donner les satisfactions de tous ordres escomptées.

Nous admettons pourtant bien volontiers que, dans l'ambiance américaine, ce système puisse avoir quelque avantage du point de vue psychologique et social à l'égard du personnel. Celui-ci est en quelque sorte rassuré sur le comportement de ses Dirigeants de tous grades et satisfait de savoir que, tout autant que lui, sinon plus, ils subiront les conséquences d'une récession ou d'un accident. Sous cet aspect, ces primes pourraient donc être justifiées, encore qu'aux échelons très supérieurs ce doit surtout être le fisc qui soit intéressé à leurs variations.

IV - Nous n'avons aucune notion des différences pouvant exister entre "Executives" et "Fonctionnels". Compte tenu de ce qu'il n'y a, comme dit, aucune parité de hiérarchie nettement établie entre ces deux catégories et des écarts admis, entre individus, il est cependant à penser que ces différences, s'il en est, sont telles qu'elles permettent le recrutement d'éléments de valeur là où il en est besoin.

LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Sans parler des énormes facilités et avantages psychologiques et matériels, résultant de l'organisation, des méthodes, structures et rémunérations, il faut mentionner en outre :

- le confort des locaux et bureaux,
- le ton des relations individuelles.

I - En ce qui concerne le confort (pour ne pas dire le luxe de certains) des bureaux, disons que tout est fait pour donner aux intéressés :

- le sens de leur importance dans l'Entreprise et du rôle qu'ils doivent y jouer,
- la sensation de faire, dans les meilleures conditions, un travail agréable.

Tout est étudié de très près, avec un souci du détail qui ne peut manquer de frapper : conditionnement d'air, sonorisation, voire même, pour mieux permettre l'épanouissement des personnalités, éclairage, mobilier, ornementation. Chacun choisit les meubles et tableaux, voire fleurs qui lui sont agréables dans son bureau et que fournit le service architecture du Real Estate. Tout cela est d'ailleurs soigneusement hiérarchisé au point d'en paraître parfois un peu mesquin.

Il est juste de dire que dans les grands bureaux collectifs que nous avons visités (facturation, mise en fabrication, prix de revient, courrier, Standard téléphonique, etc.) l'agencement et le mobilier nous ont paru beaucoup plus fonctions des facilités de travail que de l'impression, très relative, de détente qui pouvait y régner. Dans le même sens, les bureaux de service en Usine sont, pour ne pas dire plus, tout aussi "impersonnels" que les nôtres peuvent l'être.

II - Entre échelons et collègues, le ton de relation "systématiquement" entretenu est tel que tout le monde se sente intégré dans l'équipe. Il n'exclut pas les distances. Bien au contraire, elles nous ont paru très marquées. Les appellations familières par les prénoms, si souvent évoquées quand on parle des Américains, nous ont paru être surtout le fait de gens se considérant comme de même rang ou se connaissant bien personnellement. Les titres de "master", voire de "sir" sont, au contraire, très couramment employés, sinon de règle entre échelons différents.

Le ton des contacts individuels reste toujours empreint de parfaite égalité d'humeur et de cordialité, sans que le respect dû à chacun y perde. Jamais au cours de notre séjour, il ne nous a été donné d'entendre quiconque élever la voix, fut-ce au téléphone.

III - L'obligation faite, en principe, à tous de prendre son repas entre personnes d'un même Service facilite les contacts et les relations dans le travail.

A noter que, si les repas sont simples, et d'excellente qualité, voire parfois raffinés mais identiques pour tous, encore qu'à des prix différents, les salles à manger sont, au contraire, très différentes suivant la hiérarchie. Au General Office de la B.S.C. il y en a au moins 5 à 6 classes depuis celle du "Board Director" jusqu'à celle du "Middle Management".

Les "non exempts" disposent de cafeterias nettement plus modestes mais, néanmoins, parfaitement organisées.

Dans les usines, nous n'avons vu aucun exemple de cantines communautaires pour tous. Les cercles réservés au Management Executive (de Foremen à Superintendants inclus) sont toujours très bien organisés et agencés, presque tous, dans des cadres agréables et reposants, tout en étant sensiblement plus simples d'aspect que ceux des Directions Générales.

IV - Nous ne pouvons pas non plus ne pas mentionner que, le fait pour tous de ne travailler que 40 ou 42 h. par semaine, sans autres suppléments que ceux imposés par de rares accidents, n'est certainement pas sans contribuer largement à l'impression très générale de détente et de parfait équilibre que donne une visite dans les bureaux américains.

LES RETRAITES

Tout ce qui concerne le "Management" conserve, comme dit, un caractère assez confidentiel. Aussi n'avons-nous eu aucun renseignement sur les régimes de retraites

qui sont maintenant d'usage, dans toutes les grandes Entreprises au moins.

Disons seulement que certaines Sociétés, comme l'U.S.S. et I.S., imposent "pour tout le monde" la retraite à 65 ans. Mr. RENDALL, ex-Président de l'I.S.C., s'en est spécialement expliqué dans son livre. Mr. FAIRLESS, autrefois Président de l'U.S.S. et actuellement Président de l'A.I.S.I., en est un exemple frappant.

D'autres, au contraire, comme la B.S.C., ne fixent aucune limite à l'activité de quiconque. Peut-être d'ailleurs pour justifier le cas particulier de son Chairman (83 ans) à qui l'Entreprise doit, pour une large part, d'être aujourd'hui ce qu'elle est devenue.

B - L E S R O L E S

LES "FONCTIONNELS"

I - Précisons tout de suite que, contrairement à ce qui est assez courant en France et peut-être aussi, encore que plus rarement, en Italie, alors que totalement inconnu dans les autres pays d'Europe, on ne trouve jamais aux U.S.A. de "techniciens" dans les postes d' "Administratives". Ceux-ci sont toujours confiés à des Economistes, Commerçants, Comptables ou Juristes suivant leur spécialité.

Au demeurant, et c'est là un point important à noter, les structures et liaisons ont été établies pour éviter entre les uns et les autres toutes cloisons étanches et barrières de Chine. Tout est mis en oeuvre, au contraire, pour donner, si l'on peut dire, une mentalité "technique" aux Administratifs.

Nous avons été frappés, les uns et les autres, de constater combien les personnes que nous avons contactées, dans les Départements de Relations Industrielles, de Comptabilité, d'Approvisionnement ou de Ventes, étaient parfaitement informées des problèmes d'exploitation et des aspects qu'ils pouvaient avoir pour leurs propres fonctions.

L'inverse nous a paru, par contre, beaucoup moins vrai. Les "techniciens" nous ont semblé se contenter d'appliquer à la lettre les instructions et règlements administratifs, sans se montrer particulièrement soucieux d'en discuter, ni même seulement de les "interpréter" pour essayer d'en tirer avantage. Apparemment, la culture économique et même sociale des cadres d'exploitation laisserait autant, sinon plus, à désirer que celle des nôtres pourtant considérée, non sans raison, comme souvent insuffisante.

II - Il est intéressant, par contre, de noter que les Entreprises Américaines ne paraissent éprouver aucune difficulté particulière à recruter et stabiliser les "Professionnels" (Cadres d'études, recherches, contrôles, mesures) dont elles ont besoin, en dehors de celles inhérentes à la pénurie générale de techniciens supérieurs ou moyens.

Certes, et par principe, on ne prend qu'assez exceptionnellement un professionnel dans un poste d'exécutive, précisément parce qu'il est présumé mal préparé aux fonctions de "Management". De ce fait, l'avancement est sensiblement plus limité pour un "Professionnel" que pour un "Executive". Avec moins d'échelons à gravir, il reste pourtant nettement plus rapide et plus facile, d'autant que plus directement fonction des seules connaissances professionnelles.

Déjà spécialisés par l'enseignement reçu dans les Universités, les "Professionnels" sont assurés d'une carrière répondant à leurs possibilités et ambitions, et y obtiennent toutes les satisfactions morales et matérielles attendues. Aussi restent-ils très volontiers dans leur spécialité sans la considérer, comme trop souvent dans nos pays, comme un poste d'attente avec le constant désir d'en sortir. Leur spécialisation leur paraît non plus une limitation plus ou moins vexatoire et abusive

de leurs possibilités, mais bien au contraire le meilleur moyen de donner, comme il se doit, le meilleur d'eux-mêmes.

Ceci d'autant plus que, comme nous l'avons vu en étudiant les structures, les mêmes fonctions se retrouvent sensiblement partout aux mêmes places et avec les mêmes désignations et conceptions. Les changements d'Usines et même d'Entreprises sont de ce fait relativement très faciles pour un "spécialiste". Ils augmentent d'autant ses possibilités de faire la carrière qu'il ambitionne sans sortir de sa spécialité.

LES "EXECUTIVES"

Englobent, comme dit, de l'Assistant Foreman au General Manager.

I - Les General Foremen et Foremen -

Faute, sans doute, de pouvoir traduire correctement le terme, ils ont, en général, été assimilés aux contremaîtres et chefs contremaîtres européens, eux-mêmes très voisins les uns des autres. Ce nous paraît être une erreur pour trois raisons au moins :

a) D'une part, on ne trouve pas, dans la hiérarchie américaine, de chefs d'équipe ouvriers (Vorarbeiter allemands) à la fois exécutants et dirigeants. Au plus, dans les équipes de fabrication, ces fonctions sont-elles partiellement remplies par les premiers ouvriers (fondeurs et lamineurs par exemple). De ce fait, les Foremen américains doivent assurer directement et sans aucun intermédiaire, tous les contacts avec le personnel.

b) D'autre part, leur niveau "professionnel" est en général plus élevé et cela aussi pour deux raisons :

- du fait que, comme dit, les "gradués" qui se destinent aux fonctions d' "Executive" débutent tous comme Assistants Foremen, 30 % environ des Foremen sont des "gradués" dont beaucoup de niveau supérieur qui, même s'ils ne font que passer, n'en sont pas moins présents.

- Par ailleurs, tous les ouvriers promus Foremen ont fait l'objet à la fois d'une sélection très sévère et d'un training particulier (2 à 3 ans) qui leur a appris tout ce qu'il était utile qu'ils sachent, avec, comme dit, des exigences sans cesse croissantes, précisément pour assurer le niveau suffisant.

c) Enfin, nos contremaîtres européens ne sont encore, le plus souvent, considérés que comme des traits d'union indispensables entre l'Entreprise et son personnel et, de ce fait, parfois pris entre le marteau et l'enclume, parce que n'étant ni l'un, ni l'autre. Les Foremen américains sont au contraire membres du Management qu'ils représentent à leur étage. Ils n'en jouent pas moins, eux aussi, leur rôle de "charnière" n'en ayant que plus d'autorité et de liberté pour le faire.

Les contremaîtres européens sont séparés de leurs ingénieurs par toute une série de considérations de culture générale ou technique, de milieu social d'origine, de divergences dans les comportements ou façons de penser, de différences dans les statuts qui leur sont octroyés, comme dans leurs possibilités d'avancement ultérieur.

Entre les Foremen américains et les Superintendants ou Assistants qui les commandent, il n'y a rigoureusement rien d'autre que le niveau hiérarchique et les appointements qui le marque. Mêmes conditions de début, mêmes obligations, mêmes pré-occupations encore qu'à des niveaux différents, mêmes possibilités d'avancement au moins théoriquement, même statut général parce que tous membres du Management, mêmes cercles pour les repas en commun ou les distractions, en font inévitablement, sans aucune barrière entre eux, les mêmes membres d'une même équipe dont, tout au plus, la place peut être "momentanément" différente.

Cette continuité du commandement, cette imbrication des cadres subalternes et moyens donne à la pyramide hiérarchique américaine une base d'autant plus efficace et solide qu'à la fois largement dimensionnée et faite d'éléments particulièrement

sélectionnés, informés et de surcroît tous solidaires et parfaitement convaincus de l'importance du rôle qui leur est confié.

Ce n'est pas d'ailleurs une des moindres particularités américaines que l'unanimité dans l'opinion que l'on semble avoir, à tous les échelons de la hiérarchie, sur l'importance des General Foremen et Foremen et sur la part qu'ils doivent prendre et qu'ils prennent dans la marche des Entreprises.

Il est de fait que leur tâche n'est rien moins que de tout repos.

1°) A l'égard du personnel, ils sont responsables, presque exclusifs, à la fois :

- de l'affectation sinon de l'embauchage,
- de la discipline, avec des pouvoirs allant jusqu'au congédiement,
- de la correcte application des accords syndicaux. A ce titre, toutes les réclamations doivent "d'abord" leur être présentées, pour décision si possible, ou à défaut pour transfert à l'échelon supérieur (Cf. Annexe II).
- du rendement et du respect des effectifs théoriques fixés avec, là encore, pouvoirs de congédiement ou mutation des excédents.
- de la formation individuelle et collective,
- de la sécurité enfin, avec tout ce que cela peut impliquer, compte tenu de l'importance qu'on y attache et des résultats sensationnels, auprès des nôtres au moins, qu'on y a obtenus (Cf. Annexe II).

2°) Pour ce qui est de l'exploitation, ils sont non moins responsables, à leur niveau :

- de l'exécution des programmes de fabrication,
- de la qualité des produits,
- d'une façon générale, du respect des "normes" pré-établies,
- pour une part au moins, des frais de fabrication,
- des stocks et de l'approvisionnement du matériel et des pièces de rechange.

Les travaux dits de "routine" leur sont systématiquement confiés avec tout ce que cela peut comporter de surveillance dans nos usines sidérurgiques quant aux accidents, à-coups et retards de toutes sortes à y éviter.

Sans doute, leur tâche est-elle grandement facilitée du fait qu'ils sont sensiblement plus nombreux que nos contremaîtres européens, avec, en général, un Foreman pour 15 à 25 ouvriers, contre plus du double sinon le triple et même parfois le quadruple, pour les nôtres. Nous verrons (Chapitre IV - Effectifs) que l'objection n'est pas entièrement fondée, au moins pour les Foremen des Services de production.

Il n'en reste pas moins que certains General Foremen ont des attributions qui dans nos usines seraient confiées à des ingénieurs.

On peut se demander, si, tout bien pesé, le maintien des fonctions de chefs d'équipe ne justifierait pas, chez nous, d'être repensé. Tout le problème est de savoir si, pour commander et diriger efficacement un groupe d'ouvriers, il est mieux et moins onéreux d'avoir un contremaître et plusieurs chefs d'équipe, que plusieurs contremaîtres avec, pour chacun, des champs d'action plus réduits. Nous aurions naturellement à tenir compte des possibilités de recrutement et de formation des uns et des autres.

II - Les Superintendents et Assistants

Correspondent sensiblement à nos ingénieurs, Chefs de Service, Ingénieurs en Chef, Divisionnaires ou Principaux européens.

Nombre de ceux qui sont allés aux U.S.A. semblent avoir été frappés par les limites apparemment étroites des attributions et par la spécialisation rigoureuse des Superintendents et Assistants.

Beaucoup s'en sont autorisés pour ne voir dans leurs collègues américains que des super-chefs d'exploitation, aux horizons limités et, de ce fait, sans vues générales ni responsabilités réelles que celles d'appliquer à la lettre les consignes qui leur sont données par les Etats-Majors scientifiques et, en quelque sorte, exclusivement chargés des affaires courantes ou des incidents de marche qui ne sont que trop fréquents dans notre Profession.

Nous devons à la vérité de dire que, de par la nature de notre Mission, nous n'avons contacté que très peu de personnes de ce niveau. Les quelques-unes avec qui nous avons eu à nous entretenir nous ont, cependant, paru être de tout premier ordre dans leur spécialité.

Indépendamment de ce fait, nous serions, quant à nous, tentés de conclure, à l'opposé que, remarquablement secondés et déchargés par les General Foremen et Foremen, dégagés de toute préoccupation d'ordre administratif ou social, assurés du concours des Services de Staff spécialisés (plus spécialement Industrial Engineering et Metallurgical Control), les Superintendents et Assistants américains, de surcroît également assez nombreux, peuvent consacrer et consacrent effectivement, la majeure partie de leur temps aux problèmes d'organisation, de préparation, de prévision et aux multiples études, même de détails, sans lesquelles il n'est pas de progrès possible dans notre industrie.

Certes, ils sont plus spécialisés que ne le sont généralement leurs collègues européens. Mais ils le sont dans le domaine technique qui est essentiellement celui de tous et à un niveau qui leur permet d'utiliser à plein leur indiscutable compétence.

Rompus au travail d'équipe, tous d'ailleurs trouvent parfaitement naturel de se cantonner dans le domaine qui leur est imparti sans jamais cesser pour autant de chercher à faire faire les progrès que l'on attend et exige d'eux. Chacun s'efforce de surpasser son prédécesseur et son voisin, sans pour autant prétendre pouvoir faire ailleurs mieux qu'il ne fait, avant d'en avoir, au préalable, administré la preuve là où il est.

Au demeurant, le domaine n'est pas si limité. Les Superintendents sont au premier chef responsables de leurs productions, qualités, prix de revient, pour des ensembles occupant parfois plusieurs milliers d'ouvriers, dans un cadre particulièrement rigoureux de programmation et, en un pays, où la responsabilité n'a jamais été un vain mot.

III - Les General Managers

De notoriété publique, le Directeur d'Usine allemand est essentiellement un technicien, toujours très averti et choisi comme tel, dégagé aussi de toutes pré-occupations d'ordre administratif, commercial ou social, du fait même de la pluralité des Directions au sommet.

Rien n'est moins précis, par contre, que la fonction du Directeur français. Tantôt elle est strictement limitée aux seuls problèmes courants d'exploitation, n'en faisant alors qu'un simple agent de transmission d'ordres et d'informations. Tantôt, au contraire, elle comporte la gestion quasi complète à court et moyen terme de l'usine qui lui est confiée, avec tous les pouvoirs d'un véritable mandataire local. D'une Entreprise à l'autre on trouve évidemment toutes les variantes possibles entre ces deux extrêmes.

A l'occasion de nos enquêtes dans chacun des principaux Services, nous nous sommes efforcés d'apprécier, autant que nous l'avons pu, la part d'influence personnelle que pouvait avoir un General Manager américain dans l'exercice des fonctions correspondantes.

Il nous a semblé que "responsable" absolument de tout, son rôle était essentiellement de "manager" (organiser, coordonner, animer, former) sans jamais intervenir plus spécialement dans un domaine particulier. Assisté de son "Office" et entouré de nombreux adjoints et Spécialistes, le dégageant de toutes préoccupations courantes, il paraît bien être véritablement le Chef d'Orchestre qui assure la bonne harmonie de l'ensemble.

Compte tenu de tous les spécialistes qui ne relèvent que de lui, et obligé de faire la synthèse des informations multiples et variées qui lui parviennent, il doit être à la fois un "généralist" tel qu'en souhaite Mr. GORDINER, et un "homme d'action" pour faire les choix et prendre les décisions qui s'imposent. Pour coordonner et décider, en connaissance de cause, il doit aussi ne pas hésiter à entrer dans les détails et savoir déceler la particularité intéressante qui justifiera son choix et sa décision.

A priori, surtout quand il s'agit d'usines occupant jusqu'à 20 000 personnes et souvent plus, sa tâche peut donc paraître relativement lourde, en faisant de lui, un des pivots de l'Entreprise et à son échelon presque l'homologue du "Président".

Nous avons vu, cependant dans les chapitres précédents, les réserves qui, à priori au moins, nous ont paru pouvoir être faites sur ses possibilités "réelles" d'initiative et les aménagements de structure qui, toujours selon nous, seraient susceptibles d'alléger sa tâche en lui permettant de prendre une part "personnelle" plus active encore dans la vie de son Usine.

Dans le même sens, et encore que ce ne soit là qu'une impression, nous avons cru comprendre que, tout en étant naturellement toujours consultés, les General Managers ne participent que d'assez loin aux études préliminaires concernant les développements à long terme et les extensions de quelque importance. Ces études se font à l'échelon supérieur, entre Départements intéressés et avec le concours des Services techniques spécialisés, rattachés au V.P.O. (Industrial Engineering, Engineering Construction).

C'est seulement lorsque les décisions de principe sont prises et les caractéristiques générales des installations ou appareils sont arrêtées, que les General Managers et leurs Services interviennent, en prenant alors toutes les responsabilités d'exécution. Il est certain que, si le fait est exact, la tâche des General Managers consacrée aux seuls problèmes du présent et de l'avenir à court terme en est sensiblement réduite.

Au demeurant, cette façon de faire peut, dans une certaine mesure, paraître tout à fait logique. Un Directeur d'Usine ne saurait être toujours bon Juge des aménagements de structure à prévoir dans l'usine qui lui est confiée et qui peuvent engager l'avenir bien au-delà de la durée probable de sa propre activité.

LE TOP MANAGEMENT

Les Américains englobent généralement sous cette désignation, l'ensemble des Vice-Présidents, du Président et du Chairman.

I - Les Vice-Présidents

Leur principale particularité est d'être tous des "spécialistes" et de représenter l'échelon technique le plus élevé dans leurs domaines respectifs. Ceci ne vaut pas seulement pour les V.P. "Fonctionnels", mais tout autant pour les V.P. Operations qui assument la direction proprement dite des Etablissements industriels. A ce titre, ces derniers ne sont assistés, comme dit, que de Services exclusivement "techniques" et n'ont aucune responsabilité dans les autres disciplines. Leur rôle de "Manager" en est forcément plus limité. Il paraît même singulièrement réduit

lorsque l'Entreprise ne comporte qu'une seule usine, ce qui est, nous l'avons vu, assez fréquent.

La formation et le recrutement de leurs successeurs éventuels ne posent apparemment aucun problème. Leurs Assistants peuvent aisément y pourvoir (ou les G.M. pour les V.P.O.).

II - Le Président

L'assimilation que nous en faisons avec nos Directeurs généraux Européens, ne paraît pas tout à fait exacte. Nommés par le Board of Directors, ils ne sont pas seulement les mandataires du Chairman, mais bien plutôt leurs coadjuteurs en tous domaines.

La délimitation de leurs attributions respectives ne paraît d'ailleurs pas toujours très nette. Tout au plus, peut-on penser que les "Présidents" se consacrent plus particulièrement aux problèmes d'exploitation et à la coordination des Vice-Présidents ou Directeurs de Département assimilés, avec au demeurant, comme nous l'avons vu, un rôle "technique" relativement limité. Ils sont essentiellement des "Managers" et des "Généralists".

D'après Mr. FOURASTIE, la Jones Laughlin Steel Co. aurait changé trois fois de Président en dix ans, pour assurer au mieux la réalisation d'un programme étalé sur cette période, en faisant successivement appel à un technicien, un financier et un commerçant, en fonction des besoins successifs du moment. Si le fait est exact, il est assez significatif du rôle dévolu au Président.

Il n'en reste pas moins, qu'en dehors de considérations de ce genre probablement occasionnelles, le choix et la formation préalable d'un Président ne doit pas être sans poser quelques problèmes, compte tenu de l'ampleur et de la diversité de ses responsabilités, alors que par ailleurs et par principe, il n'est entouré que de "spécialistes", maintenus tout au long de leur carrière dans leurs domaines respectifs.

Il semble que, sur ce point au moins, le souci de "flexibilité" l'ait emporté sur celui de "continuité". Peut-être aussi, n'y a-t-il qu'esprit de système trop poussé dans la spécialisation des tâches et les structures qui la concrétisent.

Comme pour les Général Managers pour qui, nous l'avons vu, se pose le même problème, il n'eut suffi, en effet, pour parer aux risques encourus, que de désigner un Président Adjoint chargé d'assurer les coordinations courantes et se formant ainsi progressivement à ses fonctions et responsabilités ultérieures.

III - Le Chairman

Semble être exactement l'équivalent de nos "Présidents" européens avec les mêmes pouvoirs et responsabilités, tant à l'égard des actionnaires que des tiers.

Le nombre de postes de "Chairman" que peut occuper une même personne ne comporte aux U.S.A. aucune autre limitation légale que celles résultant des lois Anti-Trusts interdisant les associations d'Entreprises "complémentaires". Il semble pourtant qu'en règle générale, et dans notre Profession au moins, la plupart d'entre eux se consacrent exclusivement et à temps complet, à leur Entreprise et ses filiales directes (Subsidiary).

Cela peut expliquer l'importance de leur rôle qui en fait les véritables animateurs de la Société en tous domaines: technique et commercial, aussi bien que social et financier.

Ajoutons aussi que, sinon tous, au moins beaucoup, sont régulièrement "apointés" et de ce fait apparaissent comme les premiers des "salariés" de l'Entreprise (au sens français du terme). Ainsi se rapprochent-ils de leur personnel, dont ils sont, en quelque sorte, les "porte-paroles" tout autant que celui du "capital" qui les a choisis et désignés.

IV - Le Board of Directors

Nous avons déjà mentionné (Titre I) l'évolution qui s'est faite depuis 20 ans dans sa composition. Elle n'est, en réalité, que le reflet de celle concernant la conception de ses attributions.

Qu'ils soient choisis parce qu'actionnaires, professionnels ou "Officers", les Directors jouent, semble-t-il, un rôle relativement important dans la gestion de l'Entreprise. Tous, informés de très près des problèmes qui s'y posent, nombre d'entre eux font partie des Comités d'étude et de contrôle dont nous avons fait état.

La plupart des grandes décisions et plus spécialement celles concernant l'avenir, leur sont soumises pour discussion et accord. Ce sont également eux qui nomment non seulement le Chairman, mais aussi le Président et les V.P. dont l'autorité est ainsi considérablement renforcée, surtout quand ils sont eux-mêmes "Directors" et donc élus comme tels par les actionnaires.

Ce rôle du "Board of Directors" se confirme par le fait que, dans le langage courant, les Directors sont au même titre que les "Officers" (Président et Vice-Présidents) considérés comme "Managers".

LE MANAGEMENT PROFESSIONNEL

Il semble que le capital soit devenu anonyme et, en quelque sorte, indépendant, non pas certes de la propriété de l'Entreprise, mais des responsabilités de sa gestion.

"D'après une enquête portant sur 765 administrateurs de Sociétés (Directors) appartenant à la génération de 1950, 88 % d'entre eux possédaient, au total, moins de 1 % du capital. L'économie américaine est entrée dans ce qu'on a pu appeler l'ère des "Managers" (Fourastié - La Révolution à l'Ouest). D'autres ont, il est vrai, dit dans un sens péjoratif : l'ère des "Technocrates".

Cette évolution s'explique par la méfiance assez générale, née de la crise de 1930, contre les "Financiers". D'où le désir de voir le B. of D. plus indépendant et jouer, en quelque sorte, le rôle d'arbitre entre les intérêts des actionnaires et ceux de l'Entreprise avec tout ce qu'elle représente, dans la mesure où il peut y avoir opposition entre eux et même mieux encore, assurer, en tant que de besoin, la primauté de l'Entreprise sur les actionnaires.

Cela ne pouvait évidemment être obtenu que par un changement dans la composition du B. of D. Encore fallait-il qu'il puisse être approuvé par l'ensemble des actionnaires chargés de le désigner. Il semble que la poussée de l'opinion ait été assez forte pour que de tels changements aient pu être acceptés sans trop de difficultés. La dispersion du capital peut y avoir influé. Plus probablement, il faut y voir la volonté collective de tout faire pour assurer la stabilité souhaitée. C'est ainsi que nous avons pu lire dans une revue américaine : "Le Capitaliste est remplacé par le Manager, l'homme d'affaires par le technicien, le spéculateur par l'administrateur".

Quoiqu'il en soit, crainte ou sagesse, l'habitude s'est prise, pour la désignation des "Directors", de tenir compte, beaucoup moins du nombre d'actions dont ils pouvaient disposer, que de leurs possibilités effectives de concours pour l'Entreprise, du fait de leurs personnalités, compétences ou relations.

C'est au point que certaines personnes, particulièrement qualifiées et réputées, font maintenant "profession" d'être "Directors" et que les Sociétés n'hésitent pas à faire appel à ces spécialistes de la gestion des grandes Entreprises. Plus récemment, cette tendance s'est encore accentuée par appel aux propres dirigeants de l'Entreprise : Présidents, Vice-Présidents, Treasurer et Comptrollers (Officers).

Dans son livre déjà cité "Top Management Organisation and Control" Mr. P.E. HOLDEN - Professeur à la Stanford University Californie, fait ressortir que sur les 31 Sociétés, sur lesquelles son enquête a porté, l'ensemble des Board of Directors était constitué :

- pour 19 % par des actionnaires importants,
- pour 32 % par des "Directors" étrangers à l'Entreprise et dont beaucoup professionnels,
- pour 42 % par des "Officers" en service,
- pour 7 % par d'anciens "Officers" de l'Entreprise.

En eux-mêmes, ces chiffres sont déjà significatifs. Ils le sont plus encore si l'on note que l'enquête HOLDEN a été faite aux environs de 1948, à la demande même de plusieurs Chefs d'Entreprise, pour étudier précisément les problèmes de "Management" qui les préoccupaient, et qu'elle a porté sur 31 Sociétés de natures différentes (dont trois sidérurgiques) et relativement importantes, puisque occupant respectivement des effectifs compris entre 5 000 et 70 000 personnes avec des actifs variant de 100 à 900 millions de \$.

La B.S.C. s'est fait, semble-t-il, le champion de cette théorie avec un B. of D. "exclusivement" composé d'Officers, au moins à l'époque de notre visite. Peut-être faut-il aussi y voir le souci tacite de son fondateur, Mr. SCHWAB, puis de son successeur, de s'assurer par là des possibilités d'action plus étendues.

Inland Steel l'a suivi dans cette voie avec 12 Officers ou anciens Officers sur 16 Directors.

Lukens Steel, parce que, sans doute, longtemps affaire de famille, s'est limitée à 2 Officers, sur 11 Directors avec, il est vrai, 10 Officers sur 11 membres dans le "Management Committee" où nombre de décisions importantes sont prises.

L'U.S.S. sur 18 Directors ne compte, en plus du Chairman, que deux Officers en service (Executive President et Chairman of Finance Committee) et un ancien Officer (Executive President).

En elle-même, cette conception du B. of D. "arbitre" entre les intérêts de l'Entreprise, ceux de son personnel et ceux de ses actionnaires, sans oublier ceux de sa clientèle, doit effectivement présenter d'appréciables avantages. Elle est certainement, entre autres, un facteur non négligeable de stabilité économique et sociale pour toutes les garanties qu'elle peut comporter au regard du personnel ou de l'opinion publique.

D'aucuns sont même allés jusqu'à la considérer comme un des faits essentiels et déterminants de ce que l'on appelle la "Révolution économique américaine", avec tous les développements économiques et politiques qu'on y attache généralement, plus spécialement quant à l'évolution du capitalisme.

Poussée à l'extrême comme à la B.S.C., elle ne doit pas être, cependant, sans danger. D'une part, les Directors-Officers sont inévitablement à la fois juges et parties, ce qui est toujours mauvais en soi, quelle que soit, par ailleurs, la valeur des hommes.

D'autre part, on risque vite d'aboutir à un Cercle trop fermé, se recrutant pratiquement, lui aussi, par cooptation et, de surcroît, parmi des gens sans vues suffisantes sur l'extérieur, pour avoir fait la majeure partie de leur carrière dans l'Entreprise elle-même.

Par ailleurs enfin, en cas de mésentente entre le Chairman ou le Président et un autre Officer, également désigné comme Officer par ses collègues Directors et comme Director par les actionnaires, la situation peut rapidement devenir difficile.

Là encore, il semble que l'esprit de système ait été parfois poussé trop loin.

A N N E X E

CITATIONS AMERICAINES

- Un Président réussit, lorsqu'il est capable de créer une équipe unie avec les individus de formation et d'esprit très différents que sont les nombreux spécialistes exigés par l'industrie moderne.

(Fortune - M. Cr. GREENEVALT)

- Ce ne sont pas les usines et les équipements, ce sont les hommes qui sont le principal actif d'une Entreprise.

(M. F. R. KOEPEL - V. P. American Telephon and Telegraph)

- S'il est dans l'avenir une limite au développement des Entreprises, elle ne sera liée ni à la rareté des matières premières ni au manque d'outillage, ni à la pénurie de main-d'oeuvre, elle tiendra uniquement aux possibilités humaines de Direction.

(M. GORDINER - A.M.A.)

- Le problème "essentiel" dans notre économie et notre Société est de former des hommes et d'élaborer des méthodes qui permettent de garder le contrôle d'organisations toujours plus vastes et plus complexes.

(M. GORDINER - A.M.A.)

- Nos matières premières, nos installations, nos machines, nos techniques, sont celles de tous nos concurrents.

Il n'y a pas de raisons valables pour que nos techniciens, employés, ouvriers soient systématiquement et sensiblement tous supérieurs à leurs collègues travaillant ailleurs.

Notre unique supériorité paraît devoir être constituée par un petit groupe d'hommes habitués à travailler ensemble avec une très grande efficacité.

(SLOAN - Président General Motors)

- Les problèmes à résoudre exigent des hommes qui sachent administrer, généraliser de façon créatrice, prévoir, organiser, diriger.

(Dr. O. TEAD)

- Le Manager doit maintenant concentrer ses efforts personnels, sa puissance créatrice et ses initiatives sur l'occasion et l'obligation qu'il a de voir les choses dans leur ensemble, sentir, prévoir et aider à façonner leurs éléments, leurs tendances et les influences qu'elles subissent des milieux extérieurs.

(M. H. F. SMIDDY - V. P. General Electric Company)

CHAPITRE IV

LES EFFECTIFS

- OBSERVATIONS ET REMARQUES PRELIMINAIRES**
- EFFECTIFS PAR CATEGORIES PROFESSIONNELLES**
- EFFECTIFS PAR SERVICES ET FONCTIONS**
- CONCLUSIONS**

C H A P I T R E I V

LES EFFECTIFS

OBSERVATIONS ET REMARQUES PRELIMINAIRES

I - Aucune étude sur la Direction des Entreprises ne saurait être complète, sans une analyse tant soit peu poussée des effectifs occupés :

- d'une part, par catégorie d'agents utilisés (cadres, employés, ouvriers).
- d'autre part, par nature d'emplois ou services.

On peut même dire que cette analyse constituait un des objectifs essentiels de notre Mission, décidée, en effet, à partir de l'enquête faite en Europe, par le Professeur Harbison, précisément sur ces problèmes d'effectifs.

II - Plusieurs raisons nous ont malheureusement empêchés de la faire aussi complète et détaillée que nous l'aurions souhaitée.

a) Comme dit précédemment, notre Mission n'avait pu faire l'objet d'aucune réelle préparation préalable de la part de nos hôtes. Au plus, savaient-ils, à notre arrivée, que nous nous "intéressions" aux problèmes de "Management" sans trop bien savoir sous quelle forme.

b) Habitué à considérer leurs problèmes d'organisation comme particulièrement importants et, en partie confidentiels, il était sans doute déjà beaucoup, à leurs yeux, de nous entretenir, en toute franchise, de leurs méthodes et, sans trop de réserves, de leurs structures.

Il eut été indiscret, de notre part, d'insister, dès le début, pour obtenir des indications précises d'effectifs. Nous n'avons pu, les uns et les autres, le faire, très partiellement d'ailleurs, qu'en fin de séjour, quand la glace fut en partie rompue, c'est-à-dire trop tard pour avoir à temps toutes les informations nécessaires.

c) L'importance et la composition des effectifs d'une Entreprise sont obligatoirement fonctions de multiples facteurs, dont entre autres :

- sa nature,
- son importance,
- son degré plus ou moins grand de concentration,
- la diversité de ses activités et la part relative de chacune d'elles,
- la dispersion de ses établissements,
- leur spécialisation plus ou moins poussée,
- le nombre et la capacité unitaire de leurs appareils,
- leur taux de mécanisation.

Toute comparaison entre deux Usines et à fortiori entre deux Entreprises est donc déjà, par elle-même, toujours très délicate et difficile. Il y faut pousser l'analyse très en détail, avec des informations très complètes et précises exigeant obligatoirement, tant pour les obtenir que pour les interpréter, beaucoup plus de temps et de facilités que, nous ne pouvions en avoir.

d) A la rigueur, de telles comparaisons peuvent encore être envisagées quand il ne s'agit que d'Entreprises, assez proches les unes des autres, quant à leur

taille et leurs activités. Elles deviennent pratiquement impossibles avec des ensembles aussi complexes et importants que la B.S. Cpo. et a fortiori l'U.S.S. Cpo. occupant respectivement 150 000 et 300 000 personnes. La part purement sidérurgique n'aurait pu que très difficilement en être isolée, et au prix d'un énorme travail proprement impensable pour tous.

Sauf, pour Lukens Steel, beaucoup plus petite et plus simple, force nous a donc été de renoncer à toute étude complète à l'échelon "Société". Au plus, avons-nous pu recueillir quelques ordres de grandeur, au demeurant assez limités et imprécis.

III - Notre enquête sur place ayant surtout porté sur les grands Services "Fonctionnels", nous avons évidemment pu obtenir quelques indications sur les effectifs correspondants. Elles ont été, malheureusement, assez fragmentaires et incomplètes, ne faisant pas toujours, entre autres, la distinction souhaitée entre le "Management" et le personnel subalterne.

IV - Sur le plan "Usines", nous n'avons eu réellement d'informations très complètes et détaillées qu'à la B.S.C. dont certaines d'ailleurs très obligeamment transmises après notre retour. Elles ne sont cependant pas toutes concordantes quant aux dates d'établissement.

A Fairless et Lukens, nous n'avons obtenu que des chiffres globaux. La décomposition par catégories fonctionnelles (Management, Employés au mois, Ouvriers) que nous avons cru pouvoir faire pour cette dernière, résulte d'extrapolations et recoupements sans réelle certitude.

Les chiffres plus détaillés pour Indiana résultent d'une étude également transmise après coup, dont nous ignorons la date précise, et ne paraissent pas se recouper très exactement avec les chiffres totaux qui nous avaient été donnés sur place.

V - A toutes ces incertitudes, s'ajoutent celles, non moins importantes, inhérentes à la contexture même des Usines et que, toujours faute de temps et de moyens, il nous a été matériellement impossible de lever.

- D'une façon générale, certaines activités de transformation sont, comme nous l'avons vu, considérées aux U.S.A. comme "sidérurgiques" et, à ce titre, englobées dans l'ensemble des Usines qui les exercent (trains à froid, tuberies, tréfileries, etc...). C'est en particulier le cas, encore qu'à des degrés très divers, pour Indiana, Fairless et Sparrows Point.

- Bethlehem Plant a, de son côté, une importante Division de production et laminage d'aciers spéciaux et de très gros ateliers de Forge, Fonderie et Mécanique occupant, comme dit, près de 6 000 personnes.

- Lukens Steel possède également de très importants ateliers de chaudronnerie et constructions soudées. En contrepartie, elle n'a ni Cokerie, ni Hauts-Fourneaux.

- Pour toutes les autres, les rapports de capacité de production, respectivement coke/fonte et fonte/acier sont loin d'être rigoureusement concordants.

- Enfin, pour certains Services fonctionnels, les rapports de répartition du personnel entre le "General Office" et les Usines sont également différents.

VI - Le fait, aussi, que les désignations de titres, fonctions ou Services ne sont pas semblables aux nôtres, n'est pas sans constituer une gêne assez sérieuse, pour les comparaisons que nos lecteurs pourraient désirer faire.

Nous ne nous y sommes cependant pas arrêtés, pour éviter les difficultés précédemment rencontrées par tous ceux qui avaient essayé d'établir des parités ou

règles de transposition, toujours plus ou moins valables et arbitraires.

Désireux de raisonner simplement et ne voulant que dégager de grands écarts, nous avons purement et simplement retenu les classifications américaines.

Globalement, au moins, les comparaisons éventuelles par échelons ou catégories fonctionnelles restent valables si l'on note que :

- Les "Executives" américains comprenant les "Foremen" ne diffèrent pas très sensiblement de l'ensemble de nos cadres de Direction et d'Exploitation complétés par notre Maîtrise.

- A quelques nuances près, sans réelle importance, les "Exempts", Professionnels et Administratives correspondent, eux-mêmes, respectivement, à nos Ingénieurs d'Etude et Contrôle et nos Cadres Supérieurs Administratifs ou Commerciaux.

- Les "non Exempts" ne doivent pas non plus différer notablement de nos employés mensuels.

- Les ouvriers payés à l'heure répondent, enfin, à nos définitions.

Les comparaisons par Services ou fonctions n'en restent pas moins très difficiles, du fait que, tout le personnel concourant à une même fonction est, aux U.S.A., centralisé dans un même Service, alors que bien souvent en Europe, il relève pour partie des Services d'Exploitation (pointeurs, comptables matières, magasiniers aux Parcs de produits, vérificateurs, agents de mesure, etc...).

VII - Qu'il s'agisse d'effectifs globaux ou par catégories d'agents ou de services, les comparaisons en valeur absolue seraient difficilement exploitables. Il faut se reporter à un dénominateur commun.

Pour notre profession, il n'en est apparemment que deux qui soient suffisamment simples et pratiques, faisant respectivement ressortir la composition des effectifs (par catégories fonctionnelles ou par Services) par :

- millier de personnes occupées,
- million de tonnes produites annuellement.

Prises isolément, aucune de ces deux méthodes n'est rigoureusement valable. Simultanément, mais à des degrés différents, les résultats de l'une et l'autre sont, en effet, affectés par :

- la production globale de l'usine,
- le nombre et la capacité unitaire des appareils,
- leur plus ou moins grand degré de mécanisation,

tous facteurs influant, à la fois, mais en proportions variables, sur les effectifs respectifs du Management et du personnel d'exécution.

Il ne pouvait, évidemment, être question de chiffrer ni même d'apprécier valablement la part d'influence des uns et des autres.

A noter, cependant, que, rapportés au million de tonnes produites par an, les effectifs sont tout de même ceux dont la "rémunération" doit être couverte par l'exploitation. A ce titre, ils permettent donc une comparaison, au moins approximative, des charges correspondantes.

Pour plus de certitude et de simplicité, nous les avons exprimées non pas en fonction des productions réelles que nous ignorions, mais des capacités de production telles qu'indiquées par l'A.I.S.I. (Cf. Annexes Titre I).

Ce faisant, nous avons introduit une cause supplémentaire d'erreurs, apparemment par défaut. Il est en effet probable que les effectifs inscrits au 1^o.1.1957

étaient inférieurs à ceux qu'aurait imposé la marche à capacité maxima.

Toujours par simplicité, nous en sommes restés aux capacités exprimées en Nettes/tonnes américaines. Toutes corrections utiles devraient donc être faites par nos lecteurs.

VIII - Toute étude comparative d'effectifs doit normalement tenir compte des divergences entre les horaires appliqués.

Aux U.S.A. et, pour notre profession, les horaires sont, pratiquement partout, respectivement fixés à 40 h. pour le personnel de bureau et les Services discontinus et 42 h. (quatre équipes) pour les Services continus.

Pour les effectifs exprimés par million de tonnes de capacité, la correction correspondante serait relativement facile à faire par chacun, pour les effectifs d'encadrement au moins, seuls en cause dans notre étude. Le fait que la Maîtrise doit y être prise en considération comporte, cependant, un élément sérieux d'incertitude, faute d'indications suffisantes sur le nombre de Foremen travaillant en continus (quatre tournées).

Pour les effectifs exprimés par mille personnes occupées, aucune correction ne peut être faite à partir des informations recueillies. Au plus, pouvons-nous dire que, selon toute probabilité, les effectifs du Management ressortent aux U.S.A. à un taux plus faible qu'il n'apparaîtrait avec nos horaires européens. L'influence de ces horaires sur les effectifs est en effet plus grande pour les ouvriers que pour le personnel au mois, en services discontinus au moins.

IX - Si fragmentaires et imprécises qu'aient pu nous paraître les informations recueillies quand, après notre retour, nous avons pu en faire l'examen, nous avons cru cependant possible et utile d'en faire une analyse, au moins sommaire, pour essayer d'en dégager, ne fut-ce que quelques-unes, des tendances dont nous pourrions éventuellement avoir intérêt à nous inspirer.

EFFECTIFS PAR CATEGORIES "FONCTIONNELLES"

Comme dit, il ne s'agit que des effectifs "Usine". Ils sont donnés respectivement :

- En valeur absolue - (Tableau I)
- Par mille personnes occupées - (Tableau II)
- Par million NT/an de capacité (lingots) - (Tableau III).

A titre indicatif et avec toutes les réserves qui s'y assortissent (horaires, activités annexes, etc...) nous y avons ajouté ceux d'un ensemble de sept Usines sidérurgiques européennes au 1^o.1.1958, également ramenés (Tableau II) aux capacités de production estimées en N/T américaines.

I - Encore que ce ne soit pas là notre réel propos et que le fait ne nous soit que trop connu, notons tout d'abord (Tableau I) la faible productivité moyenne du groupe européen considéré (124 T/an par unité d'effectif) au regard de celles de Fairless (355 T), Lackawanna (290 T), Indiana (280 T) et Sparrows Point si on y défalquait les ateliers de transformation (210 T toutes activités confondues).

Même des usines aussi fortement concentrées que Bethlehem Plt et Lukens Steel, dont 30/35 % des effectifs sont occupés à des fabrications autres que sidérurgiques dépassent, malgré cela, nos chiffres avec respectivement 164 T et 132 T/an.

Mieux encore, des ensembles aussi considérables que l'U.S.S. et la B.S.C. avec tout leur domaine minier et toutes leurs activités extra sidérurgiques (constructions navales, matériel ferroviaire, chantiers de travaux publics, transport, métaux non ferreux, etc...) ont cependant au total des productivités "aciers" supérieures ou voisines des nôtres (respectivement 140 T. et 130 T/an).

EFFECTIFS GLOBAUX 1.1.1957

TABLEAU I

	Groupe européen 1.1.1958	Fairless	Bethlehem Plant	Lackawanna (1.1.1958)	Sparrow Pt (1.1.1958)	Inland St. Indiana H.	Lukens Steel
Executives (Cadres.....)	388	-	160	75	90	(1 420	(310
Professionnels.....	1 903	-	980	1 050	1 710	((
Administratives.....	208	-	210	60	70	680	90
Total Management.....	2 624	720	1 850	1 340	2 120	190	50
Techniciens.....	1 322	-	-	-	-	280	150
Administratifs.....	4 242	-	-	-	-	1 170	850
Total "Non Exempts"...	5 564	1 150	2 020	1 400	1 900	1 450	1 000
Total personnel au mois	8 188	1 870	3 870	2 740	4 020	3 740	1 450
Ouvriers/heure.....	40 057	4 300	19 050	16 800	25 500	15 800	4 220
Total Personnel.....	48 245	6 170	22 920 ⁽³⁾	19 540	29 520 ⁽⁴⁾	19 540	5 670 ⁽⁵⁾
Capacité Production o/oo N.T./an.....(1)	6 000	2 200 ⁽²⁾	3 750	5 700	6 200	5 500	750
Productivité moyenne N.T./an par personne occupée.....	124	355	164 ⁽³⁾	290	210 ⁽⁴⁾	280	132 ⁽⁵⁾

(1) estimée en N.T. américaines

(2) portée depuis à 3 millions N.T. Variation d'effectifs correspondante inconnue

(3) y compris personnel occupé aux fabrications mécaniques (Forge-Fonderies) (près de 6 000)

(4) y compris personnel des ateliers de transformation (Tuberiers - Tréfileries - etc.....)

(5) y compris personnel des ateliers de façonnage et chaudronnerie

Prise isolément, la "Steel Division" de la B.S.C. qui, indépendamment de ses 5 usines sidérurgiques plus ou moins concentrées comprend encore un très important Département de Travaux Publics (Constructions Division) accuse malgré cela une productivité moyenne "acier" de 195 T/an.

Il n'est pas besoin d'autres commentaires pour souligner davantage l'infériorité en résultant. Il est cependant juste de rappeler que, compte tenu des taux usuels de rémunération, les charges de personnel, rapportées au chiffre d'affaires, restent néanmoins du même ordre que les nôtres (Cf. Titre I).

II - a) Par millier de personnes occupées, le Tableau II fait ressortir des différences extrêmement sensibles entre les usines considérées, avec des écarts du simple au double et même plus, tant pour le total du personnel au mois (140 à Lackawanna contre 305 à Fairless) que pour l'ensemble du "Management" (69 à Lackawanna et 72 à Sparrows Point contre 118 à Indiana et 120 à Fairless).

A noter que pour l'ensemble de ses activités, le "Management" de l'U.S.S. Cpo. représenterait près de 25 000 personnes, soit 85/90 o/oo de l'effectif total.

Pour l'A.S.W. Division, les mêmes chiffres seraient respectivement de 3 000 et 125 o/oo.

Nous n'avons pas eu les renseignements équivalents pour la B.S. Cpo., mais si l'on en juge par ses trois principales usines, qui sont celles citées dans les tableaux joints, il semble qu'elle ait des effectifs de personnel au mois sensiblement inférieurs aux autres, tant pour le "Management" que pour l'ensemble des "non Exempts". La même observation peut être faite aux Usines de Lackawanna et Sparrows Point pour les effectifs de "Professionnels" et "Administratives" dans le Management.

De tout cela, il est, évidemment, difficile à postériori de donner une explication vraiment valable. Comme dit, il est à supposer que la contexture des Usines et le plus ou moins grand degré de concentration de certains Services au "General Office" doivent y avoir une très large part.

b) Toujours par mille personnes occupées, la comparaison du groupe européen (7 Usines) par rapport à la moyenne des six usines américaines considérées s'établit comme suit :

	Groupe européen	Moyenne US 6 Usines	% US/Europe
Management	55	90	164,-
Non Exempts	115	110	95,5
Ouvriers	830	800	96,5
T O T A L	1 000	1 000	100,-

Abstraction faite de FAIRLESS, pour laquelle nous n'avons pas eu d'informations détaillées, la même comparaison donnerait, pour la composition du Management:

	Groupe européen	Moyenne US 5 Usines	% US/Europe
Executives	48	60	125,-
Professionnels	3	18	600,-
Administratives	4	7	175,-
TOTAL Management	55	85	155,-

Il faudrait, apparemment, en conclure qu'à égalité d'effectifs ouvriers et employés subalternes, nos cadres de Direction (maîtrise inclus) sont très inférieurs à ceux des grandes usines américaines, avec des différences relativement minimes pour les cadres d'Exploitation et de Direction proprement dites (au sens où nous l'entendons), mais assez sensibles pour les cadres administratifs et considérables pour les Ingénieurs d'étude, contrôle et préparation.

C'est bien là d'ailleurs la conclusion assez généralement tirée des quelques comparaisons de même nature faites antérieurement par les uns ou les autres.

Elle semblerait d'autant plus valable que, comme dit, si elles pouvaient être faites simplement, les corrections pour harmonisation des horaires de travail ne feraient qu'accentuer les différences constatées.

III - Le Tableau III donnant, approximativement au moins, les effectifs par million N/T./an de capacité montre cependant que cette conclusion trop rapide aurait toute chance de n'être pas entièrement exacte.

Sans revenir sur les écarts constatés entre Usines américaines, les mêmes comparaisons, que celles précédemment faites, entre leur moyenne et le groupe français, s'établissent comme suit :

Total Personnel par million NT/an

	Groupe européen	Moyenne US 6 Usines	% US/Europe
Management	440	405	92,-
Non exempts	930	530	57,-
Ouvriers	6 680	3 770	56,5
T O T A L	8 050	4 705	58,5

Effectif "Management" par million NT/an

	Groupe européen	Moyenne US 5 Usines	% US/Europe
Executives	383	293	76,5
Professionnels	22	89	405,-
Administratives	35	36	103,-
T O T A L	440	418	95,-

Il s'en suit que, pour une production donnée, les effectifs américains sont :

- très inférieurs aux nôtres, non seulement pour les ouvriers, mais aussi et, dans la même proportion, pour le personnel subalterne au mois.

- très sensiblement, par contre, les mêmes que les nôtres pour le "Management" (Maîtrise incluse) avec toutefois un écart :

- relativement faible (24 %), encore que non négligeable, pour les cadres d'exploitation et Direction proprement dite,
- pratiquement nul pour les cadres administratifs,
- considérable (4 fois plus) pour le personnel supérieur d'étude, contrôle et mesure.

EFFECTIFS PAR CATEGORIE ET PAR MILLION N.T./an (capacité)

TABLEAU III

	Groupe européen	Fairless	Bethlehem plant	Lackawanna	Sparrows pt.	Inland St. Indiana H.	Lukens Steel
Executives (Cadres.....)	65	-	43	13	14	(257	(414
(Foremen.....)	318	-	262	185	276	((
Professionnels.....	22	-	133	27	40	124	120
Administratives.....	35	-	57	10	12	35	66
Total Management.....	440	327	495	235	342	416	600
Techniciens.....	220	-	-	-	-	51	-
Administratifs.....	710	-	-	-	-	213	-
Total "Non Exempts"...	930	523	535	245	308	264	1 330
Total Personnel/mois...	1 370	850	1 030	480	650	680	1 930
Ouvriers/heure.....	6 680	1 960	5 100	2 940	4 100	2 870	5 640
Total Personnel.....	8 050	2 810	6 130 ⁽¹⁾	3 420	4 750 ⁽¹⁾	3 550	7 570 ⁽¹⁾

(1) y compris personnel pour ateliers de mécanique et de transformation.

Cette conclusion est encore renforcée par le fait que, dans nos tableaux, les effectifs européens sont un peu faibles, en raison de nos horaires, alors que les effectifs américains sont, de leur côté, un peu élevés du fait des activités extra sidérurgiques de certaines usines. Les différences réelles seraient donc plus accusées.

La comparaison devient encore plus nette et plus précise en la limitant aux seules Usines de LACKAWANNA, SPARROWS Point et INDIANA, dont les capacités respectives étaient à l'époque à la fois très proches les unes des autres et, en moyenne, de 5 800 000 N/T, soit très sensiblement du même ordre que celle de l'ensemble du groupe européen, elle-même estimée à 6 000 000 N/T.

Effectifs par million N.T./an
(Groupes de 6 000 000 NT)

	Groupe européen	Moyenne US 3 Usines	% U.S./Europe
Executives	383 (405)	248 (312)	65 (77)
Professionnels	22 (64 (290 (
Administratives	35	19	54
Management	440	330	75
Non Exempts	930	270	29
Total Employés	1 370	600	44
Ouvriers/heure	6 680	3 300	49,5
TOTAL Personn.	8 050	3 900	48,5

Les différences, au demeurant considérables qui paraissent en résulter ne doivent pourtant pas être prises trop à la lettre.

L'identité de production entre l'unité moyenne américaine imaginée et l'ensemble des sept usines européennes de même capacité totale résulte en fait beaucoup plus de l'augmentation de capacité unitaire des appareils que de la concentration dans une même usine des outillages correspondants.

Compte tenu de ce fait, et encore qu'il soit assez largement atténué par les différences d'horaires de travail, l'écart constaté sur les effectifs ouvriers (49,5 %) paraît beaucoup plus faible qu'on aurait pu l'imaginer à priori.

Cela ne semble pouvoir résulter que de ce que le gain de personnel d'exploitation dû à l'augmentation de capacité unitaire des appareils et à la mécanisation très poussée qui s'en suit généralement (pour les Laminoirs plus spécialement) est en grande partie compensé par une augmentation consécutive des effectifs d'entretien.

Les économies de personnel à attendre d'une augmentation continue de la capacité de production des Usines sont fortement dégressives, diminuant d'autant la rentabilité de tels accroissements.

Bien qu'ils soient un peu faussés par les fabrications extra sidérurgiques de Bethlehem et de Lukens, il ne suffit pour s'en rendre compte que de reprendre dans les tableaux précédents les chiffres correspondant respectivement à la moyenne des six usines américaines considérées (4 000 000 NT) et à celle des trois plus grosses d'entre elles prises isolément (5 800 000 NT).

Effectifs million N.T/an - Moyenne U.S.

	Moyenne Six Usines 4 000 000 NT	Moyenne Trois Usines 5 800 000 NT	Gain %
Executives	284)	248	12,5
Professionnels	86) (1)	64	25,5
Administratives	35)	19	45,-
Management	405	330	18,5
Non Exempts	530	270	49,-
Ouvriers/heure	3 770	3 300	12,5
Total Effectifs	4 705	3 900	17,-

(1) Chiffres estimés par % uniforme entre l'ensemble des six usines et le même ensemble sans Fairless (Cf. Tableaux précédents).

Encore que très appréciable, le gain de 17 % sur les effectifs totaux apparaît tout de même relativement faible au regard de la différence des capacités de production (45 %). Il serait évidemment très sensiblement plus élevé pour la même différence à partir de 2 000 000 NT et à fortiori moins. Au-delà de 6 000 000 NT il aurait toute chance, par contre, d'être extrêmement faible.

Il est assez intéressant, par ailleurs, de constater comment ce gain se répartit entre les diverses catégories professionnelles. Il est en effet d'autant plus important qu'il s'agit de catégories moins "productives". Il y a tout lieu de supposer que ses limites probables n'en seraient que plus rapidement atteintes.

Pour en revenir à nos comparaisons américano-européennes, on voit qu'à l'encontre de ce qui a été constaté pour les ouvriers, l'écart pour le personnel subalterne au mois (non exempts) surprend au contraire par son importance (70 %). Une part très appréciable du travail administratif et même technique reste, en effet, dans nos usines fonction des productions réalisées plus que du nombre et de la capacité des appareils.

Un tel écart, au demeurant très bénéfique, laisse supposer une simplification très notable en même temps qu'un degré très poussé de mécanisation du travail correspondant. C'est là un point qu'il nous faudrait particulièrement méditer pour les économies à en attendre.

Pour ce qui est, enfin, du "Management" on voit que, pour les très grosses unités au moins, et à égalité de capacité de production, contrairement à une opinion très répandue et à ce que peuvent laisser croire les comparaisons faites sur mille personnes occupées, les effectifs totaux sont non seulement pas supérieurs aux nôtres, mais au contraire assez sensiblement inférieurs (25 %) avec tous les avantages en résultant, tant en économies qu'en facilités de recrutement.

On peut, par contre, penser que, comme pour les ouvriers, l'écart constaté pour les Executives (35 %) et les Administratives (45 %) apparaît encore sensiblement plus faible que celui qu'on aurait pu attendre d'une concentration aussi considérable que celle imaginée, avec une seule usine dans un cas et sept dans l'autre.

Par là s'explique et se confirme l'importance relative déjà signalée et généralement constatée des effectifs d'encadrement supérieur et de maîtrise par rapport aux nôtres.

Les "Professionnels", par contre, ressortent encore au triple de ce que nous avons nous-mêmes. C'est là, semble-t-il, le point essentiel à retenir de toutes ces comparaisons.

Pour assurer la sécurité et la continuité de marche de leurs usines, en même temps que la recherche constante et systématique des progrès qui y sont nécessaires, les Dirigeants américains ne se sont pas contentés de maintenir leurs effectifs de Management sensiblement au-delà de ce qu'auraient sans doute permis la contexture de leurs usines et les productions réalisées.

Ils ont encore considéré que 25 % au moins de leurs cadres techniques supérieurs devaient être dégagés de tout souci d'exploitation pour se consacrer exclusivement aux études et contrôles correspondants. Cette proportion n'est qu'à peine de 6 % pour le groupe européen considéré.

Il aurait été évidemment intéressant de voir si et dans quelle mesure les mêmes constatations pouvaient encore être faites dans des usines nettement plus proches des nôtres comme capacité. Il ne nous a malheureusement pas été donné d'en voir. Lukens Steel n'étant pas, de ce point de vue, significative du fait de ses ateliers de construction.

Au plus, pouvons-nous dire que Fairless, qui n'était encore capable à l'époque que de 2 200 000 NT, disposait, toute proportion gardée d'un "Management" sensiblement identique à celui des trois grosses usines précédemment considérées (327/million NT/an) avec, il est vrai, un effectif de "non exempts" presque double (523/270) et ce, malgré que cette usine ait incontestablement les effectifs ouvriers et même totaux les plus faibles des U.S.A. (respectivement 1960 et 2810 unités par million NT/an).

EFFECTIFS PAR SERVICES ET FONCTIONS

Nos informations sur ce point, sont limitées aux principaux Services fonctionnels, seuls spécialement analysés du fait même de nos objectifs.

Encore ne sont-elles qu'assez fragmentaires. A de rares exceptions près, les effectifs indiqués s'entendaient au global, sans distinction suffisante du "Management" et du personnel d'exécution.

Par ailleurs, dans les Entreprises à établissements multiples et plus spécialement à U.S.S. rien ne permet d'affirmer que ce qui existe dans les usines visitées se retrouve identique dans les autres.

Telles quelles, les indications assez imprécises que nous avons pu recueillir sont analysées au mieux dans chacun des chapitres correspondants des Annexes II et III. Il nous a cependant paru bon d'en résumer ci-dessous l'essentiel.

I - Direction Générale

a) Les effectifs globaux du "General Office", tous Services et Départements confondus, représentent successivement :

pour U.S.S. Cop.	12,-	mille	personnes	occupées
pour B.S. Cop.	16,7	"	"	"
pour Inland Steel Co.	19,5	"	"	"

On note tout de suite l'appréciable progression en fonction inverse de la taille de l'Entreprise. Aux effectifs en cause (3 500 personnes à U.S.S.) l'économie est loin d'être négligeable.

En eux-mêmes, ces chiffres peuvent paraître relativement faibles. Il semble bien que, contrairement à ce que l'on aurait pu imaginer, la spécialisation et la centralisation très poussée des fonctions ne se sont pas traduites par un gonflement

abusif des effectifs du "General Office". Les moyens matériels utilisés peuvent cependant y intervenir pour une grande part, au moins pour certains Services, Accounting (Comptabilité et Facturation) en particulier.

b) Pour l'ensemble de l'Entreprise, General Office et Usines confondus, le personnel d'Accounting ressort respectivement :

pour U.S.S. Cop.	à 40,-	mille personnes occupées		
" B.S. Cop.	20,-	"	"	"
" I.S. Co.	18,-	"	"	"
" L.S. Co.	37,-	"	"	"

Ces chiffres sont plus difficiles à interpréter. Comme nous le verrons, il semble pourtant que le contrôle comptable très poussé par coûts standards qui est de règle à l'U.S.S. Co. soit loin d'être gratuit. La différence de taux par rapport à celui de la B.S.C. représenterait un supplément d'effectifs de plus de 4 000 agents!

c) Obligatoirement fonction de la contexture générale de l'Entreprise et des organisations particulières qui peuvent s'en suivre, les effectifs du "Sales Department" ne peuvent guère avoir qu'une valeur d'indication.

U.S.S. Cop.	pas donné			
B.S. Cop.	12 mille personnes occupées			
I.S. Cpy.	8	"	"	"
L.S. Cpy.	37	"	"	"

d) Même observation pour le "Purchasing Department", avec ses "Districts Purchasing" évidemment d'autant plus nombreux que l'Entreprise est plus dispersée:

U.S.S. Cop.	pas donné			
B.S. Cop.	5,- mille personnes occupées			
I.S. Cpy.	2,2	"	"	"
L.S. Cpy.	2,8	"	"	"

e) Grande homogénéité par contre dans l'importance relative des Services "Metallurgical Research" qui, comme dit, se retrouvent dans toutes les Entreprises:

U.S.S. Cop.	3,- mille personnes occupées			
B.S. Cop.	2,7	"	"	"
I.S. Cpy.	2,5	"	"	"
L.S. Cpy.	3,-	"	"	"

Sans doute, ces chiffres peuvent-ils paraître justifiés par leur importance pour des firmes comme U.S.S. Cop. et B.S.C. Cop. et, pour les autres, plus modestes et le plus souvent plus concentrées, par l'absence de tout Organisme Collectif de Recherches comme nous en avons dans nos pays d'Europe.

Il faut, cependant, se souvenir des concours particuliers et souvent très importants que les Entreprises américaines trouvent auprès des Universités, plus spécialement pour les recherches fondamentales.

Ainsi, particulièrement axés sur les recherches appliquées, leurs Services privés paraissent bien leur donner des moyens supérieurs à ceux dont nous disposons nous-mêmes pour toutes les études de mises au point qui s'imposent. (Cf. Annexe III).

II - Usines

Le tableau IV ci-joint résume les indications recueillies.

Même en exceptant Lukens Steel on note pour chaque Service des écarts importants entre Usines, même pour celles relevant d'une même Entreprise.

Comme dit précédemment, ces écarts résultent le plus souvent de considérations propres à chaque Usine, sans pour autant mettre en cause la conception générale des fonctions correspondantes. Nous en analyserons les principaux dans les annexes.

D'ores et déjà, parce qu'il s'agit d'un Service clé dans les structures américaines et encore relativement rare dans nos Entreprises européennes, au moins jusqu'à ces dernières années, et en Allemagne excepté (Betriebswirtschaft) on notera l'importance relative des Services "Industrial Engineering", dont nous avons précédemment défini le rôle.

CONCLUSIONS

Compte tenu des multiples et parfois sérieuses incertitudes de nos renseignements, que conclure de tout cela ? Rien en réalité que déjà nous ne sachions plus ou moins. Certains chiffres permettent tout de même d'étayer quelques opinions jusqu'alors trop imprécises pour être vraiment prises en considération comme bases d'action.

On peut, en effet, dire que dans l'ensemble et dans les Usines au moins:

1^o) les fonctions administratives occuperaient sensiblement moins de monde que dans nos Entreprises, même aux échelons supérieurs et ce, malgré un volume de renseignements sensiblement plus grand. Les causes en sont, selon nous, l'importance des Entreprises, la spécialisation et la concentration très poussée des Services, la mécanisation du travail, la régularité des liaisons entre Services.

2^o) les fonctions d'exécution disposent d'un encadrement relativement moins important que le nôtre à égalité de production. A égalité d'effectifs globaux occupés, cet encadrement apparaît par contre:

- sensiblement plus étoffé aux échelons supérieurs (Directeurs d'Usine à Superintendants de Service exclus),
- voisin des nôtres et parfois aussi supérieur, dans les Services (Superintendants et Assistants),
- largement supérieur aux nôtres quant à la maîtrise avec en contrepartie absence totale de ce que nous appelons chefs d'équipe (Vorarbeiter).

3^o) Quelle que soit la base de comparaison adoptée (production ou effectifs), les fonctions d'études et de contrôle, rigoureusement centralisées, disposent d'un encadrement considérablement plus important que les nôtres, à quoi s'ajoutent les nombreux spécialistes "Engineers" répartis dans les Services d'exécution et y jouant un rôle fonctionnel similaire.

Ces constatations faites, force est bien de reconnaître que ce renforcement substantiel des effectifs du Management américain n'a, pour la plus large part, été possible que par une productivité très élevée.

Si, pour 100 ouvriers, le nombre de contremaîtres (Foremen) est plus du double du nôtre, c'est essentiellement parce que, pour une production donnée, les effectifs ouvriers sont moitié des nôtres.

Le fait aussi que la même production est obtenue sur des appareils moins nombreux et de plus grande capacité unitaire que les nôtres, permet d'augmenter pour chacun d'eux les postes de maîtrise et ainsi d'améliorer sensiblement l'efficacité du personnel comme de l'outillage.

EFFECTIFS DES SERVICES FONCTIONNELS EN USINE

TABLEAU IV

Par mille personnes occupées

	Fairless	Bethlehem	Lackawanna	Sparrow Point	Indiana	Lukens
Works Accounting.....	?	10,5	11,4	9,9	13	37
Industrial Relations..	?	14,8	18,5	9,3	6	41
Metallurgical Control	47	51,5	27,5	38,7	23	37
Industrial Engineering	11,3	10,7	8	5	5	10,6
Engineering Construction	17,8	7,7	8,7	8,8	6	6

A ces considérations s'ajoute encore le fait que l'importance des Entreprises permet en général une spécialisation et une centralisation des tâches plus poussées, en justifiant la création de Services difficilement imaginables dans des Entreprises plus petites.

Pour toutes ces raisons, il semble bien évident que copier servilement en cette matière aboutirait immanquablement, au départ au moins, à :

- des effectifs d'encadrement pléthoriques et donc à des charges plus élevées,
- des utilisations insuffisantes de personnes,
- des chevauchements d'attribution qui ne pourraient qu'aller à l'encontre du but poursuivi.

Déjà, il n'est pas dit que, dans certains emplois au moins, les effectifs américains n'entraînent pas des rendements trop faibles de quelques-uns de leurs cadres, avec tous les inconvénients en résultant.

Certes, le but n'est pas d'exiger de chacun d'aller à la limite de ses forces. Il est bon et souhaitable de disposer de tout le temps nécessaire pour réfléchir aux progrès possibles. Encore, faut-il, en cela comme ailleurs, un minimum de mesure. Il n'est guère de travail sans effort.

Il n'est pas interdit de penser que les Dirigeants américains ne reviendront pas un jour d'eux-mêmes sur leur position et que le souci d'alléger leurs charges ne les amènera pas à réduire leurs effectifs de Management par une utilisation plus "poussée" de certains de leurs cadres.

Il n'en reste pas moins que la politique adoptée jusqu'à ce jour semble leur avoir été particulièrement bénéfique, si l'on en juge par les progrès réalisés en tous domaines.

Dans cet esprit, nous devrions, nous aussi, repenser complètement le problème pour, dans le mesure du possible et du raisonnable :

- spécialiser et alléger les tâches,
- donner à tous le temps et les moyens, non pas seulement de faire face à un présent sensiblement mieux préparé, mais encore de supputer le futur, avec toutes mesures préventives adéquates et aussi de rechercher et réaliser sans cesse les multiples progrès possibles et nécessaires.

Certes, cela peut poser de multiples problèmes (recrutement, formation, adaptation plus particulièrement). Force nous sera bien d'y consentir.

Certes encore, pour le début au moins, nos charges ne pourront que s'accroître d'effectifs supplémentaires qui ne seront productifs qu'ensuite. Dans l'industrie, comme au poker, il faut souvent payer d'avance pour voir et gagner.

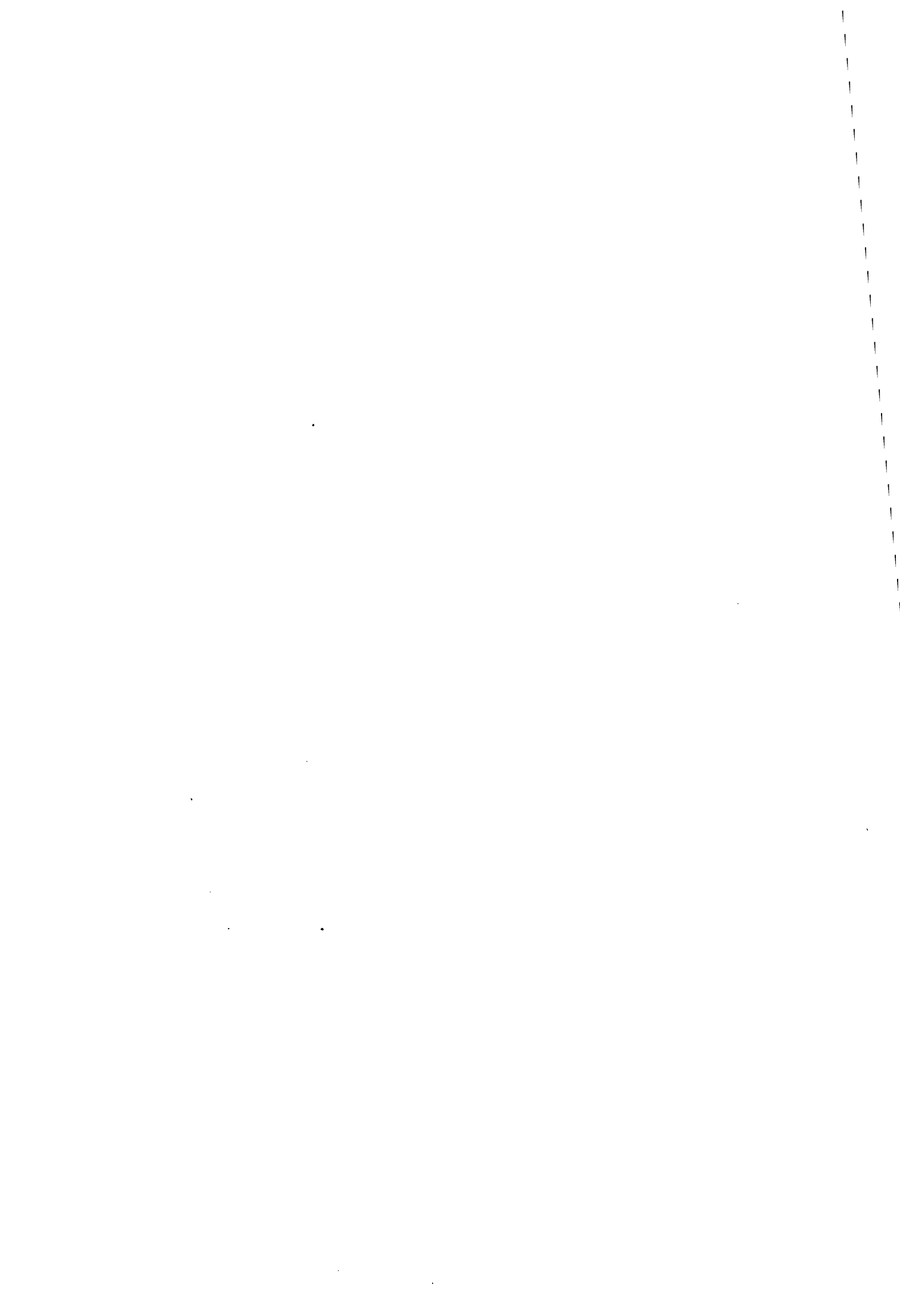
Au demeurant, cet effort initial pourrait n'être qu'assez limité. S'il s'accompagne de la réduction du nombre des chefs d'équipe, l'accroissement de celui des contremaîtres ne devrait pas être très onéreux. Dans bien des cas aussi les effectifs d'ingénieurs d'étude pourraient être constitués par réduction préalable de celui des ingénieurs d'exécution, souvent mal utilisés dans des travaux de maîtrise.

Même si en tout état de cause elle doit être lente, cette modification nécessaire de nos effectifs d'encadrement, plus encore dans leur composition que dans leur importance, devrait pouvoir se faire progressivement et sans grande mise de fonds initiale.

RESUME

OBSERVATIONS ET CONCLUSIONS GENERALES

- LE CONTEXTE NATIONAL
- LES PROBLEMES SIDERURGIQUES
- LE "MANAGEMENT"
- LES SERVICES
- CONCLUSIONS GENERALES



R E S U M E

OBSERVATIONS ET CONCLUSIONS GENERALES

La formulation d'une conclusion d'ensemble de l'analyse que nous avons faite des Structures et Méthodes de Direction adoptées par les Sociétés Sidérurgiques Américaines posait essentiellement la question des critères de jugement susceptibles d'être effectivement retenus.

Prises isolément, ni l'efficacité, ni la possibilité de transposition ne nous ont paru suffisantes. L'une et l'autre sont à la fois trop imprécises et subjectives pour permettre des appréciations valables en tous pays et pour toutes Entreprises.

Il ne nous était pas non plus possible d'établir un classement de valeur correct et judicieux de tout ce qui pouvait nous paraître éventuellement à retenir. Il appartient en effet à chacun de le faire en fonction de ses propres données professionnelles et nationales. Ce qui est essentiel pour les uns peut se trouver considéré comme sans réel intérêt par les autres.

Tout bien pesé, il nous a donc semblé que la présentation la plus simple et la moins critiquable et sans doute aussi la plus efficace, était en fin de compte de résumer chacun de nos chapitres dans l'ordre même où nous les avions présentés. Pour chacun d'eux cependant, nous avons rappelé tout ce qui nous paraissait, à priori au moins, éventuellement transposable parce qu'indépendant des concepts et impératifs spécifiquement américains que nous nous étions efforcés d'analyser.

A l'intention notamment des lecteurs qui ne disposeraient pas du temps nécessaire pour prendre entièrement connaissance des Annexes II et III, nous avons, par ailleurs, jugé utile de résumer ici l'analyse que nous y avons faite de chacun des principaux Services visités et de présenter dès maintenant l'essentiel des conclusions qui nous ont paru pouvoir en être tirées à l'usage des Directions d'Entreprise et d'Usine.

Dans ce qui suit, nous examinerons donc successivement:

- Le Contexte National
- Les Problèmes Sidérurgiques
- Le Management
- Les Principaux Services pris isolément

Ainsi compris, ce résumé comporte inévitablement un certain nombre de répétitions dont nous nous excusons. Nous nous sommes efforcés de les limiter dans toute la mesure du possible en nous abstenant notamment des considérants développés dans les chapitres correspondants, auxquels le lecteur pourra facilement se reporter.

I - LE CONTEXTE NATIONAL (cf. Titre I)

LES INDIVIDUS

Rappelons en premier lieu qu'à des degrés évidemment divers les Américains ont conservé l'essentiel des traits de caractère qui, autrefois, ont fait d'eux ou de leurs pères des pionniers. Par là s'explique leur communauté de comportement, malgré leur diversité d'origine.

Les plus essentiels de ces traits de caractère nous paraissent être:

- la rupture avec les traditions ou le passé - l'indifférence quant au métier à exercer comme à la région à habiter - le souci très marqué de l'avenir - la volonté d'y trouver plus de liberté ou de possibilités et, mieux encore, des conditions matérielles meilleures, sinon la fortune toujours convoitée - l'acceptation, voire même le goût des difficultés et risques en résultant comme l'obstination devant les échecs éventuels - la patience dans l'effort avec la sage conviction, qu'à moins d'un coup de chance inespéré, encore que toujours possible, la fortune ne vient pas en dormant mais au prix d'un dur labeur, progressivement et par tâtonnements successifs.
- l'acceptation de la concurrence, si sévère soit-elle, pourvu qu'elle soit loyale - le fair play et l'absence de toute jalousie à l'égard du succès des autres, justifié à l'avance par plus de chances, plus de travail ou de meilleures aptitudes.
- le sens très net de l'isolement de l'individu devant une nature prometteuse mais rebelle et dans un climat particulièrement rude - la passion des grandes victoires collectives - le souci de discipline, de bonne foi, du respect de l'avis des autres sans lesquels ces victoires ne seraient pas possibles.

Il était bien à supposer qu'une nation constituée, bien qu'artificiellement, de tels individus, dans un des pays les plus riches du monde en ressources naturelles, et aux espaces immenses, ne pouvait à la longue que s'imposer aux autres, au moins sur le plan de ses réalisations matérielles. Encore fallait-il que sa vie collective soit organisée en conséquence.

Elle ne le fut que lentement. Il était inévitable qu'il en fut ainsi dans ce pays trop grand pour sa population, où chacun des groupes librement constitués pouvait à la rigueur se considérer comme indépendant. Ce temps n'est plus aujourd'hui. Dans les faits, sinon dans la forme, et pour l'essentiel au moins, les Etats-Unis ont fait place à la République Américaine.

LA COLLECTIVITE

L'unité de langue, la souplesse ou la mobilité de tous, l'uniformité de comportement et de réactions, la prise de conscience progressive de la communauté d'intérêt, comme des immenses possibilités d'une nation riche, forte et unie ont contribué pour une très large part à cette évolution.

Deux guerres mondiales successives, séparées par une crise économique sans précédent et encore aujourd'hui heureusement sans égale, suivies depuis par une prospérité non moins sans précédent ni égale et particulièrement rapide ont fait le reste.

Comme les individus, la collectivité américaine se trouve marquée par un certain nombre de caractéristiques particulièrement bénéfiques du point de vue qui nous préoccupe.

Contrairement à une opinion assez répandue dans nos pays d'Europe et malgré tout ce que l'on a pu dire sur le "creuset" américain, les classes sociales sont encore très marquées aux U.S.A. Personne n'en souffre apparemment du fait de leur relative perméabilité.

En l'absence de tout préjugé d'origine (sauf pour les Colored Men), de milieu, de métier, de culture même il n'est guère entre individus que des différences de revenus. Encore considérées comme des marques de succès et donc de chance ou de valeur, elles n'ont jamais été contestées, si considérables qu'elles aient pu être et soient encore.

Elles le seront de moins en moins. A la base, les revenus, aujourd'hui, dépassent de beaucoup les seuls besoins essentiels. Au sommet, les grosses fortunes ne sont plus le fait que d'un petit nombre relatif et de moins en moins assurées. Entre les

extrêmes, il n'est pas de réelle surface de clivage. Sans aucun nepotisme, selon sa valeur et son travail, chacun est assuré des mêmes chances, au moins théoriquement.

Dans l'Entreprise comme dans la Nation, l'intérêt des individus s'efface en toute chose devant celui de la collectivité. La liberté individuelle reste sans doute un principe sacro-saint. Mais sinon dans le fait d'entreprendre, elle a de moins en moins l'occasion de s'exprimer, en raison d'un conformisme de plus en plus accusé qui fait respecter par chacun les règles du groupe auquel il appartient.

Elle n'en reste pas moins partout affirmée à l'égard de l'Etat. Chacun so garde de faire appel à son concours. Tout le monde se méfie de son emprise éventuelle, plus d'ailleurs par crainte d'une perte d'efficacité collective que par souci d'une socialisation progressive qui n'est dans l'esprit de personne.

D'aucuns, dans ce sens, commencent, non sans raison, à s'inquiéter de la puissance de l'Etat. Les obligations nées de la guerre et de ses conséquences l'ont amené à sortir de son rôle d'arbitre. L'importance de ses besoins militaires et civils, les moyens dont il dispose en propre, pour la défense nationale en particulier, le monopole atomique qu'il devait obligatoirement se réserver et qu'il conserve encore jalousement semble-t-il, pèsent d'un grand poids sur la vie économique et sociale du pays.

D'autres facteurs, également importants, viennent d'ailleurs accentuer cette évolution. La crainte d'une crise comme celle de 1929 et le souci de conserver sinon d'améliorer le niveau de vie atteint ont fait naître peu à peu un désir chaque jour plus accusé de sécurité collective et individuelle.

Il est à penser que pour être satisfait, il devra, sans doute, requérir dans l'avenir une intervention plus marquée des Pouvoirs Publics, dut-elle s'exercer au dépens des initiatives privées même bénéfiques.

Il est aussi à penser que les Syndicats chaque jour plus puissants et plus riches, chercheront à se prévaloir de ce désir pour accentuer encore leur constante pression, non seulement sur les Entreprises, mais tout autant sur l'Etat lui-même, au risque de dépasser les limites du possible dont ils peuvent ne pas être toujours les meilleurs juges.

LES SYNDICATS

En nous limitant évidemment à ceux qui concernent nos industries et au risque d'une "Lapalissade", nous dirons que le propre des Syndicats aux U.S.A. est d'être restés spécifiquement américains dans leur comportement.

Ils ne se préoccupent en aucune façon de dogmes, ni d'idéologies. La grève politique reste hors de leurs esprits. Pour eux, les faits seuls comptent.

Essentiellement axés sur l'amélioration du bien-être collectif des ouvriers et, par là même, sur l'accroissement de leur propre puissance, ils ne prétendent à rien d'autre que d'exiger tout le possible. En contre-partie, ils acceptent en général avec réalisme de contribuer à en reculer sans cesse les limites, sous réserve que ce soit à leur profit.

Obligés par là même à une information constante, exacte et objective, ils savent, s'il y a lieu, moduler leurs exigences en fonction des circonstances et des possibilités de chaque Entreprise. Leur devise n'est pas seulement: "Davantage et encore davantage". Elle est aussi: "Etape par étape".

Au surplus, capitalistes eux-mêmes du fait des fonds souvent considérables dont ils disposent, ils connaissent parfaitement les possibilités et besoins des Industries.

Pour eux, il n'est pas de lutte de classes. Il est essentiellement une discussion d'intérêt avec la volonté de s'y assurer la meilleure part en s'efforçant cependant de ne pas trop compromettre l'avenir.

Riches et puissants, ils ont de plus en plus conscience de leur force toujours plus grande. Ils ont aussi le souci, sinon de ne pas en abuser, au moins de ne s'en servir, qu'à l'ultime limite, ayant compris que pour eux comme pour d'autres la menace était souvent plus efficace et toujours moins coûteuse que l'action.

Reste à voir s'ils ne seront pas tout de même un jour tentés d'abuser de leur puissance ou même seulement s'ils ne commettront pas l'erreur ou l'imprudence de se tromper sur les limites du possible.

On peut d'ailleurs se demander si d'ores et déjà ils ne l'auraient pas dangereusement atteinte. Leur comportement pendant la dernière récession incitait à penser qu'ils avaient eu assez conscience pour accepter de rester prudents. La grève de 1959 pourrait cependant justifier de considérer la question comme encore entière.

LA REVOLUTION INDUSTRIELLE

I - En créant l'U.S.S. Cp° en 1905, GARY fut sans doute le promoteur de cette révolution industrielle dont nous avons analysé les divers aspects au Titre I. En inaugurant en 1915 son audacieuse politique de production de masse et de salaires élevés, FORD en fut indiscutablement un des premiers et courageux pionniers.

La crise de 1929, la volonté de tout faire pour en éviter le retour, la crainte presque malade du communisme qui pouvait s'en suivre, le souci de lui enlever toute raison d'être et toute justification, en ont été, semble-t-il, des éléments déterminants.

Son indiscutable succès et le prodigieux essor qui s'en est suivi depuis 1935 l'ont apparemment consolidée. Assez en tout cas pour que la récession de 1957/58 ne l'ait pas trop fortement ébranlée.

Elle s'est faite à l'américaine, progressivement, par expérimentations successives, sans dogmes ni théories, sans bouleversements ni ruptures. Peu à peu d'abord, puis, rapidement en masse après les premiers succès, les Américains se sont lancés dans l'expansion comme leurs pères, il n'y a pas si longtemps, s'étaient rués vers l'or, avec tout autant de croyance un peu aveugle, de volonté, d'acceptation des risques; avec, par contre, infiniment plus d'ordre et de méthode.

Une propagande intense, pas même orientée, semble-t-il, mais voulue parce que consciente a pu d'autant mieux consolider l'évolution des esprits qu'elle était amplement confirmée par les faits.

Si, comme on peut tout de même l'espérer, la récession de 57/58 reste sans lendemains et la grève de 59 sans autres suites, si un nouvel essor économique leur succède, la "Révolution" américaine pourra sans doute être considérée comme terminée et stabilisée. Elle ne pourra cependant l'être que dans la mesure où elle saura dominer son succès et où des facteurs extérieurs ne viendront pas l'obliger à s'adapter elle-même.

II - A l'encontre de la plupart des autres, cette Révolution n'a pas été le fait de théoriciens soucieux avant tout de détruire, mais d'hommes d'action n'ayant en vue que d'améliorer l'état de faits existant.

Elle n'en a pas moins eu ses principes, encore que la plupart ne se soient clairement exprimés qu'ensuite. Les plus essentiels paraissent être les suivants:

- Le travail n'est plus une marchandise que l'on achète ou vend au gré des cours. Il est un droit pour tous qu'il incombe aux Pouvoirs Publics de faire respecter.

- Le salaire n'est plus seulement un moyen de production. Il est aussi un but, parce que facteur important de la consommation.

- Le salarié n'est plus seulement un fournisseur de service. Il est aussi un client avec toute la considération qui doit lui être accordée. Il est plus encore un homme avec toutes les obligations qui s'en suivent à son égard.

- Avant de courir les aléas des marchés d'exportation, il est mieux et plus profitable d'utiliser d'abord les possibilités considérables et sans cesse accrues du marché intérieur. Pour cela, il faut produire sans cesse plus et à meilleur prix.

- Le plus sûr moyen de s'enrichir est encore de distribuer le maximum de richesses autour de soi.

- Le profit n'est plus un but exclusif. Il est avant tout un moyen au demeurant indispensable. A son défaut, l'Entreprise ne serait plus en mesure de remplir son rôle qui est essentiellement de faire face aux besoins sans cesse accrues et renouvelés de la Collectivité.

- Ses dirigeants sont libres de la conduire à leur guise sous la seule réserve d'atteindre les buts fixés et de se considérer comme responsables de la prospérité nationale comme du plein emploi de tous.

- Sous la forme et dans les limites qui lui sont ainsi imposées, la "Libre Entreprise" reste la dernière chance du Capitalisme d'antan. Tout américain soucieux de conserver ce qui peut encore l'être des libertés pour lesquelles ses pères ont durement lutté doit, à la mesure de ses moyens, aider à son succès et sa sauvegarde.

III - Cette Révolution américaine, au demeurant trop ignorée parce que silencieuse et sans violences, n'a pu réussir que parce qu'elle a été le fait, sinon de tous, au moins d'une immense majorité et non pas seulement de quelques-uns qui auraient dû s'imposer.

Elle ne s'est pas seulement manifestée dans les faits. Elle était aussi dans les esprits. Sans doute, l'idéal collectif qui a pu l'animer était-il, au départ au moins, fait pour partie de crainte et d'aspirations purement matérielles.

Depuis, il s'est, en quelque sorte, anobli par une prise de conscience collective, à la fois, de la communauté d'intérêts entre individus, Entreprises et Nation et de la nécessité de maintenir les U.S.A. dans le rôle de leaders qu'ils assument depuis bientôt 20 ans.

Tel quel, cet idéal collectif comporte évidemment une très forte part de confiance un peu aveugle dans les possibilités de l'avenir, voire même d'égoïsme quant à la répartition des ressources naturelles mondiales.

Il n'en reste pas moins un élément moteur prépondérant pour l'acceptation des risques et la volonté de réussir qu'il implique.

IV - Quoiqu'on puisse penser des buts, modalités, possibilités et conséquences de cette Révolution, force est bien de reconnaître que, pour l'immédiat au moins, ces dernières ont profondément bouleversé l'ordre économique et social antérieur.

- Le mot de prolétariat s'est pratiquement vidé de sens. Certes, il reste en temps normal et en permanence un nombre absolu de chômeurs relativement important (0,6 % de la population). Mais de l'avis général, sinon d'eux-mêmes évidemment, beaucoup ne le sont qu'occasionnellement et temporairement. La plupart des autres ne seraient que des inadaptés, malchanceux ou malades. Sauf récession accidentelle, tout le monde est assuré d'un standing de vie très supérieur à ce que l'on trouve ailleurs. Dans une très large mesure au moins, les salariés sont devenus capitalistes eux-mêmes. Ils pensent et se comportent comme tels.

- Le "Capitalisme" n'est, lui aussi, devenu qu'un mot assez vain, du fait même de la dispersion du capital. Même les Sociétés les plus importantes ont souvent deux fois plus d'actionnaires que d'employés (American Telephone and Telegraph 1 600 000 actionnaires contre 800 000 agents). Au volume que ces Sociétés représentent, les majorités d'antan, qui en permettaient le contrôle, sont devenues pratiquement impossibles à reconstituer, si ce n'est par les Banques. L'Etat, armé de ses lois antitrust, y veille jalousement.

Pour atteindre les buts ainsi visés, les Entreprises doivent ou se spécialiser à outrance, ou se constituer en groupes sans cesse plus importants. La puissance qu'elles acquièrent ainsi et dont leur "Management" pourrait à son tour être tenté d'abuser est contrebalancée, sous l'arbitrage éventuel de l'Etat, par celle des Syndicats, eux-mêmes capitalistes. Elle est aussi soigneusement contrôlée par l'opinion publique toute entière, à la fois juge et enjeu de leurs oppositions éventuelles.

- La concurrence reste, en principe, partout très vive, en toutes activités. Dangereuses pour les individus, elle n'est pas seulement admise, mais encouragée, voire même jugée nécessaire, pour autant qu'elle reste bénéfique pour la Collectivité. Nous avons vu cependant (Titre I) les réserves qui peuvent y être faites pour ce qui est de notre industrie.

- Les rapports entre individus ou groupes sociaux sont simples et faciles, au plus marqués par les différences de revenus et de goût dans les loisirs. Les mêmes obligations quant aux concurrences à vaincre, les mêmes servitudes à accepter dans un pays qui n'a pratiquement plus d'artisans ni de domesticité privée, les mêmes genres d'existence, les mêmes possibilités théoriques pour tous contribuent pour une forte part à cet équilibre social, dont les avantages compensent largement l'impression de monotonie, d'uniformité et de conformisme qui peut parfois s'en dégager.

V - Du point de vue économique et industriel, les conséquences ne sont pas moins primordiales.

Depuis 20 ans au moins, les U.S.A. ont été le seul pays au monde qui ait pu à la fois augmenter ses investissements et son potentiel économique, assurer à ses habitants un niveau de vie inégalé, voire même impensable pour la génération précédente, soutenir un effort sans précédent de guerre et de prêts à l'étranger, sans pour autant avoir dû consentir à une inflation par trop dangereuse.

Sans doute, la limite de sécurité avait-elle été atteinte en abandonnant presque intégralement aux salariés le bénéfice des gains de productivités réalisés. La leçon de la récession, qui s'en est suivie en 1957, semblait bien avoir été comprise. La grève de 1959 risque pourtant de tout remettre en cause.

Du point de vue qui nous préoccupe, il est juste de mettre à l'actif du "Management" des Entreprises le fait d'avoir, publiquement affirmé, nettement manifesté, indiscutablement démontré sa volonté de contribuer, à la mesure de ses moyens, à assurer le plein emploi et l'élévation continue du niveau de vie de tous, en même temps que son acceptation de tous les risques et servitudes en résultant. Il n'a demandé, en contre-partie, que le droit et la lourde responsabilité de le faire de lui-même, sans appui ni intervention des Pouvoirs Publics.

Même si d'aucuns ne la considèrent pas comme entièrement désintéressée, cette attitude du "Management" n'en a pas moins été intelligente et courageusement réaliste. Sans elle, la Révolution industrielle américaine n'aurait sans doute jamais pu se faire ou tout au moins pas sous cette forme ni avec un tel succès.

II - LES PROBLEMES SIDERURGIQUES (cf. Titre I)

Sur le plan de la profession, le problème n'était rien d'autre que de faire de l'acier un matériau d'usage très répandu parce qu'à la fois produit en grande quantité, de qualité strictement adaptée aux emplois préconisés et d'un prix compétitif par rapport à ceux de tous ses concurrents.

Certes, ce problème se retrouve en tous pays. Il semble difficile de prétendre que tout y ait été mis en oeuvre pour le résoudre aussi complètement et convenablement qu'il a pu l'être aux U.S.A. Le taux de consommation par tête d'habitant suffirait, à lui seul, pour en faire foi. (plus de 600 kg/an).

Evidemment, la Sidérurgie américaine était grandement avantagée par le climat ambiant, qui lui assurait en quelque sorte, sans avoir positivement à les solliciter, l'approbation et le concours de tout son personnel. Nous avons vu qu'ils étaient loin d'être gratuits, sous la constante et dure pression des Syndicats.

Elle était aussi non moins favorisée par le bas prix de l'énergie et des combustibles, dont les réserves sont considérables.

Elle l'était plus encore par l'importance de son marché intérieur. A quelques écarts près, souvent très graves, mais rarement durables, elle lui assure une plus grande régularité de production, et une remarquable stabilité de prix, avec toutes les facilités de programmation, de prévision et d'adaptation, même à long terme, qui s'en suivent. Simultanément, elle la met à l'abri des fluctuations monétaires et des réglementations douanières auxquelles se heurtent périodiquement les pays fortement exportateurs. La difficulté, il est vrai, est en partie reportée sur ses industries clientes, elles-mêmes souvent grosses exportatrices.

Encore, faut-il tenir compte de ce que ce marché intérieur n'a pu devenir ce qu'il est et ne peut encore aujourd'hui le rester qu'au prix d'un effort d'investissement considérable et d'un abaissement constant des prix, malgré une augmentation non moins constante des charges et des exigences toujours plus grandes de qualité comme de délais.

Contrairement à une opinion trop répandue, la Sidérurgie américaine est loin, par contre, d'être favorisée quant à ses matières premières. Au rythme de consommation actuellement atteint, ses réserves en minerais riches sont très insuffisantes. D'énormes capitaux ont été, sont et devront encore être investis dans des installations d'enrichissement et d'agglomération et plus encore dans la mise en valeur de gisements étrangers, (Labrador, Venezuela, Brésil) comme dans les moyens de transports correspondants. Sans cela, jamais la production d'acier n'aurait pu être ce qu'elle est et les réserves assurées ne sont pas telles que le problème puisse être considéré comme résolu pour très longtemps.

- Nulle part, si ce n'est en Russie, l'intégration des Entreprises n'a été poussée aussi loin. Elle n'implique pas seulement des moyens financiers adéquats. A partir des Entreprises existantes, les concentrations industrielles et les rationalisations de fabrication qui s'en suivent inévitablement supposent aussi le sacrifice de multiples intérêts particuliers.

- Nulle part non plus la spécialisation des Entreprises, petites et moyennes, sinon même importantes à notre échelle européenne, n'a été aussi complète avec tous les avantages en résultant quant aux prix et qualités consentis à la clientèle. Elle n'a été pourtant possible qu'au prix d'un bouleversement radical des habitudes anciennes quant à la relativité des prix des divers produits. Elle a aussi imposé l'acceptation, par les usagers, d'une part, des adaptations souvent coûteuses et pénibles qui pouvaient s'en suivre dans leurs techniques, outillages et débouchés et, par les producteurs, d'autre part, des efforts et risques inhérents à toute spécialisation tant soit peu poussée.

Elle suppose évidemment que la rentabilité des fabrications n'accuse pas de différences trop considérables d'un produit à l'autre, et que les écarts de prix de vente ne soient pas artificiellement maintenus à des valeurs par trop différentes de celles correspondant aux prix de revient.

- Nulle part également, si ce n'est encore en Russie, la normalisation des produits n'a été aussi systématiquement poursuivie et réalisée, en plein accord avec la clientèle, dans le même but et avec les mêmes heureuses conséquences collectives, encore qu'avec les mêmes obligations et servitudes pour certains.

- Nulle part non plus, semble-t-il, le problème du respect des délais n'a été aussi correctement résolu, avec tous les avantages qui en résultent sur la diminution des stocks. Encore faut-il se rendre compte de toutes les obligations qu'il impose tant aux producteurs dans la programmation de leurs fabrications et la régularité de marche de leurs appareils qu'aux consommateurs dans les engagements qu'implique toute commande et plus encore aux revendeurs dans la constitution et la gestion de leurs propres stocks pour éviter qu'ils n'aggravent l'amplitude des variations de conjoncture.

- Nulle part, enfin, la profession sidérurgique n'a autant fait qu'aux U.S.A. pour encourager, faciliter et développer l'utilisation de l'acier, non seulement par une propagande continue, mais plus encore par d'incessantes recherches et une constante et très intime liaison technico-commerciale avec les usagers. Après un an de grave récession, l'U.S.S. Corp., toujours en tête de la profession, n'a pas hésité à intensifier encore cet effort de prospection systématique des nouveaux débouchés possibles.

- Quant aux qualités des produits, personne ne conteste les remarquables résultats américains, en partie dûs d'ailleurs, semble-t-il, à l'influence des Services de "Metallurgical Control". Et pourtant, la clientèle est tout aussi exigeante qu'ailleurs, sinon même beaucoup plus. Réaliste, elle a compris que les exigences abusives étaient inutilement coûteuses et que la multiplication de cahiers de charge draconiens, souvent contradictoires, ne pouvait en fin de compte que se retourner, sinon contre elle, au moins contre la collectivité par des prix trop élevés sans profit pour personne.

- Pour ce qui est des prix, enfin, il suffit d'exprimer en heure de "manoeuvre" au taux minimum de 1,50 \$ le prix de vente des produits sidérurgiques pour constater que par rapport à ce qu'il est en Europe, l'acier peut aux U.S.A. être effectivement considéré comme un matériau relativement bon marché.

- Les taux de consommation atteints n'ont cependant pu l'être que parce que, de son côté, l'industrie de transformation s'est imposé les mêmes buts, règles, efforts et adaptations. Il n'est encore, pour s'en convaincre, sans sortir de notre profession, que d'exprimer en heure de manoeuvre le coût de la tonne de capacité annuelle installée (300 \$ soit 200 heures !). Cela explique aussi les constantes améliorations et extensions d'installations avec tous les avantages qui s'en suivent.

- Il est juste de dire que si la Sidérurgie américaine voit dans des prix relativement bas un moyen de développer ses ventes, elle n'en a pas moins toujours été libre de fixer elle-même ses prix et de telle façon qu'ils lui assurent une rentabilité, modeste certes par rapport à ce qui était il y a 30 ans, mais encore très acceptable par rapport à ce qui est dans nos pays d'Europe. Il semble d'ailleurs que sa politique de prix soit étroitement liée à celle des industries clientes avec un partage aussi équitable et rationnel que possible des "adaptations" nécessaires.

Il est en tout cas essentiel de bien nous convaincre que la relative prospérité de la Sidérurgie américaine est loin de n'être que le fait de conditions naturelles favorables. Elle n'a été en réalité acquise qu'au prix d'un très dur labeur, de nombreux efforts en tous domaines et de multiples sacrifices de toute nature. Rien d'ailleurs n'est jamais facile ni assuré pour quiconque aux U.S.A.

III- LE MANAGEMENT (cf. Titre II)

Rien ne pourrait mieux définir la position délicate du "Management" que cette phrase du R^d L. Bruckberger (La République Américaine) :

"Le Management est entre le capital et le travail, entre le produit fabriqué et le "client, entre le gouvernement et la production, partout présent, partout responsable et devant tout le monde."

Entre les actionnaires, toujours à la recherche de meilleurs placements, les clients voulant toujours mieux à meilleur prix, les Syndicats exigeant toujours davantage et l'opinion publique enfin qui entend rester juge, le Management s'est "mis à l'oeuvre" comme le lui conseillait H. FORD, pour concilier et en tant que de besoin arbitrer les oppositions d'intérêts, au bénéfice durable du plus grand nombre.

La tâche n'était pas facile pour faire de l'Entreprise un bloc homogène, à la fois cohérent, dynamique, solide, efficace et souple.

"La synthèse des facteurs doit être faite dans des solutions d'autant plus

précises que la marge d'erreur permise devient de plus en plus étroite. La rapidité de l'évolution scientifique et économique, la rigidité des impératifs techniques, l'ampleur des répercussions financières, l'âpreté de la compétition, la versatilité du marché combinent leurs conséquences pour sanctionner impitoyablement les moindres fautes tactiques". (Fourastié).

A cela s'ajoute le fait que la production de masse nécessaire impose une concentration croissante des moyens, sans autres limites à l'importance et la complexité des Entreprises que leur possibilité de contrôle dans les conditions requises.

Certes, et nous l'avons vu, il n'est pas aux U.S.A. que des Entreprises géantes. Dans notre profession, il n'en est pratiquement que trois, de tailles très différentes d'ailleurs.

Leur situation n'en est cependant que plus délicate. A leurs difficultés propres vient encore s'ajouter la quasi obligation d'être en tous domaines des leaders et des exemples, de faire partout et toujours mieux que d'autres, comme pour justifier la puissance qu'elles ont acquise et qu'on leur tolère.

Si, en la matière, les Américains ont pu être des promoteurs, c'est essentiellement, semble-t-il, pour avoir été les premiers à :

- comprendre que seul un travail d'équipe pouvait permettre d'atteindre les buts fixés,
- étendre cette notion à tous les échelons de la hiérarchie, si hauts soient-ils. Fait particulièrement remarquable au pays des Capitaines d'industrie et des Magnats de l'Economie.
- dégager progressivement les règles essentielles de ce travail collectif,
- mettre au point le réseau et les modes de liaisons d'autant plus nécessaires mais difficiles que l'Entreprise est plus grande et plus complexe,
- reconnaître, enfin, que ce qui était vrai et bénéfique pour les grandes Entreprises pouvait également l'être pour les moyennes et petites, sans autre différence entre elles que le souci, pour les unes d'éviter les excès et lourdeurs du gigantisme, pour les autres de compenser par plus de dynamisme l'insuffisance de leurs moyens.

LES CONCEPTIONS - BASES ET METHODES (cf. Chapitre I)

I - En tant que "fonction" le Management peut être défini comme étant "l'art d'obtenir et maintenir, en toutes circonstances et en tous temps, l'efficacité maxima d'une collectivité donnée".

En elle-même, cette conception n'a évidemment rien de très inédit. D'aucuns ne manqueront sans doute pas de la trouver évidente, sinon même simpliste. Elle n'en est pas moins originale, si l'on peut dire, par trois points au moins :

a) Tout d'abord par la nature même des relations qu'elle implique entre le Manager et ceux qui dépendent de lui.

Pour beaucoup de Dirigeants et tout autant de cadres moyens, voire même subalternes, le "chef" est essentiellement celui qui "commande". Par là, ils entendent celui qui juge, décide, ordonne et agit de sa propre initiative et sous sa seule responsabilité (si tant est d'ailleurs qu'il puisse y avoir aujourd'hui quelqu'un qui soit réellement libre et seul responsable de ses actes).

Autour de ce chef, il n'est que des "aides" pour préparer et faciliter sa propre tâche. Leur groupe n'est qu'un ensemble d'unités isolées, choisies et formées

comme telles, chacune dans sa spécialité, toutes au service de qui les dirige. Ce dernier suit et règle leur travail individuel en fonction du besoin qu'il en a. Les échecs et les succès lui sont strictement personnels. En d'autres domaines, tels pourraient nous paraître le torero au milieu de sa "cuadilla" ou le grand chirurgien dans son bloc opératoire.

Tout autre est le Manager américain. Il s'apparenterait, lui, au capitaine d'une équipe de rugby ou de volley. Il n'est qu'occasionnellement le meilleur spécialiste de l'équipe. Il est toujours celui qui sait le mieux juger de l'intérêt collectif, décider les méthodes, animer, coordonner et surtout faire agir ses "coéquipiers" pour le travail d'ensemble qui doit être le leur. Responsable et lui-même au service du groupe qu'il anime, il doit faire en sorte que chacun de ses membres s'y intègre, que tous s'associent dans un but commun. Les succès, comme les échecs sont ceux de l'équipe toute entière.

Ces deux conceptions d'un travail collectif peuvent également s'envisager dans une Entreprise. La première a été longtemps de règle presque partout. Progressivement et encore qu'assez lentement dans nos pays, elle fait place à la seconde, indiscutablement meilleure et plus sûre.

Au delà d'une certaine limite dans la taille et la complexité des Entreprises, la seconde paraît devoir en tout état de cause s'imposer, faute peut-être de pouvoir trouver et remplacer facilement les surhommes que finit par exiger la première.

Le propre des Américains est de l'avoir uniformément adoptée pratiquement dans toutes les Entreprises et dans chacune d'elles tout au long de leur hiérarchie.

b) L'importance donnée à la fonction de "Management" n'est pas moins caractéristique. Elle croît tout au long de l'échelle hiérarchique, au point de rendre cette fonction pratiquement exclusive de toutes autres aux échelons supérieurs et plus spécialement pour le Président au niveau de l'Entreprise et pour les General Managers dans les usines.

Indépendamment des précautions qui en résultent dans le choix des hommes et sur lesquelles nous reviendrons, cette importance se manifeste par la décentralisation et le refoulement systématique des tâches courantes d'exécution, d'étude ou de contrôle, comme par l'ensemble des mesures prises pour permettre et en tant que de besoin imposer à tout échelon de "manager" comme il convient.

Ainsi, chacun à son niveau, a le maximum de temps, de liberté d'esprit et de possibilités pour:

- organiser son groupe,
- prévoir, programmer et préparer ses actions.

c) La part d'humanisme qu'implique le Management ainsi compris doit être enfin soulignée. A tous ceux qui ont pour mission de manager, elle fait "obligation" d'assurer le maintien et l'efficacité de leur groupe et par là de: choisir, instruire, former et adapter tant à leur rôle individuel qu'à leur comportement d'ensemble, chacun de ceux qui le constituent.

Tous ces points méritaient d'être mentionnés. Dans la plupart de nos entreprises européennes, il est encore trop de place à tous échelons pour l'action individuelle. On sait tous les inconvénients qui peuvent en résulter quant à la rapidité et l'efficacité comme aussi quant aux efforts demandés aux dirigeants et aux difficultés à craindre pour leur remplacement ultérieur.

Dans ce sens, une évolution nous sera sans doute nécessaire. Elle ne pourra se faire que dans la mesure où, comme aux U.S.A., elle pourra englober l'ensemble de la hiérarchie et où, aux échelons supérieurs, les problèmes d'avenir pourront l'emporter sur ceux du présent, eux-mêmes confiés à d'autres, parce que soigneusement préparés à l'avance.

II - Quant aux méthodes et moyens, leur efficacité provient beaucoup moins de leur perfection technique que de l'excellente utilisation qui paraît en être faite.

Au demeurant, ils sont assez simples une fois dégagés de tout ce qui a pu être dit et écrit pour les faire admettre et appliquer.

Il paraît difficile de prétendre qu'ils ne sont pas transposables en nos pays, parce que trop spécifiquement américains. Bien au contraire, il n'en est pratiquement aucun qui soit réellement imposé par des concepts nationaux, ou par la taille des Entreprises.

Tout au plus, pourrait-on dire que pour certains de ces moyens, l'esprit de système a pu être parfois poussé inutilement trop loin. N'était-ce pas en fin de compte la meilleure façon de les faire adopter. Ne savons-nous pas tous le temps nécessaire pour obtenir qu'une méthode soit correctement appliquée, sans risquer d'être jamais faussée par des interprétations ou comportements individuels.

Sans vouloir trop schématiser dans un domaine aussi complexe et abstraction faite de ses problèmes d'hommes déjà évoqués, il semble que la "fonction" de Management puisse être ramenée à trois groupes d'activités essentielles suivantes:

1°) Limitation à l'inévitable des risques, aléas et incertitudes de toute nature. Pour cela: fixation précise et largement diffusée des objectifs, toujours soigneusement adaptés aux moyens, eux-mêmes dûment vérifiés.

Prévision systématique, programmation rigoureuse et préparation aussi minutieuse que détaillée des actions à entreprendre, même mineures.

Délimitation précise des fonctions et tâches, non moins que des méthodes à suivre, moyens à employer et normes à respecter par les "Organisations Charts", "Manuels" et "Fiches" d'instruction écrites, de telle façon que rien ne puisse jamais donner lieu à omission, incertitude ou erreur d'interprétation.

2°) Sous la pression continue des facteurs extérieurs à l'Entreprise, recherche constante des progrès à réaliser, si minimes puissent-ils être, en ne s'accommodant jamais d'insuffisances et d'imperfections, et ne considérant jamais comme bon ce qui pourrait être meilleur.

Pour cela, contrôle permanent de l'utilisation et de l'efficacité des moyens, comme de l'exécution des tâches, révision et adaptation aussi rapide que possible des méthodes et possibilités.

Information constante de tout ce qui peut être de nature à promouvoir, justifier ou imposer de nouveaux progrès, pour maintenir à l'Entreprise la place qu'elle s'est acquise ou étendre le champ de ses activités.

Bien évidemment, l'esprit de progrès qui peut s'en suivre à tous échelons n'a pu être obtenu et entretenu que dans la mesure où les anomalies ou insuffisances constatées ont pu elles-mêmes être aussitôt corrigées.

3°) Organisation rationnelle d'un travail collectif, pour assurer à la fois l'unité de comportement et l'efficacité maxima du groupe, comme pour permettre aux échelons responsables de prendre, en temps utile, en toute connaissance de cause et avec le minimum de risques toutes décisions opportunes.

Pour cela, simplification, spécialisation rigoureuse, codification et répartition optima des tâches et fonctions en assurant à tous les échelons le niveau de compétence et de technicité requises comme le temps de manager et les moyens de progresser.

Liaisons rapides et sûres par une large diffusion des informations, des contacts systématiques ou périodiques, des groupes de travail occasionnels et des Comités permanents. Tout est fait aussi pour éviter au maximum toute bureaucratie abusive, tous contrôles paralysants, toute confusion ou empêchement d'attribution, toute lourdeur de gigantisme.

En particulier, les liaisons verticales respectent toujours rigoureusement la continuité des circuits hiérarchiques (Line). En sens inverse, les liaisons fonctionnelles se font horizontalement à tous niveaux. Elles assurent ainsi entre tous Départements spécialisés un contact permanent et un échange continu d'informations.

Unité de vue et de méthodes assurées par la participation effective de tous ceux qui sont intéressés aux décisions à prendre comme aux études préalables nécessaires.

Attribution et répartition judicieuses des responsabilités, avec large décentralisation pour celles d'exécution et plus particulièrement pour tout ce qui a trait à la conduite des hommes.

Dans son principe au moins, tout cela ne peut que paraître excellent. Même si l'on est à priori tenté d'en contester sur certains points l'application trop rigoureuse et systématique, force est bien de reconnaître tout le bénéfice qu'en ont tiré les Entreprises américaines.

Il est cependant bon d'ajouter que le bénéfice n'eut sans doute pas été tel si toujours et partout l'exemple et l'impulsion n'étaient pas venus du plus haut. Les mêmes conceptions, méthodes et préoccupations se retrouvent à tous niveaux avec cette nuance au demeurant essentielle que plus on s'élève dans la hiérarchie, plus les problèmes de l'avenir à plus ou moins long terme se substituent à ceux du présent.

Au plus pourrait-on faire quelques réserves quant aux possibilités d'initiative individuelle. Nous les avons suffisamment développées pour qu'il soit utile d'y revenir (Titre II). Elles concernent moins la valeur des méthodes que leurs conditions d'applications éventuelles.

LES STRUCTURES (cf. Chapitre II)

Elles répondent d'autant mieux aux conceptions et principes rappelés ci-dessus que, dans la pratique et selon toute probabilité, ces derniers n'ont été exprimés qu'à près adaptation progressive des structures aux impératifs à respecter.

Telles qu'actuellement réalisées, ces structures se caractérisent par une spécialisation extrêmement poussée, pour ne pas dire totale, puisque faite au niveau le plus haut (Vice-Présidents). L'avantage en est évidemment d'assurer dans tous les domaines un niveau de technicité aussi élevé que nécessaire, tout en plaçant la décision là où elle doit l'être. Il est aussi, en quelque sorte de distinguer la pensée et l'action, en dégageant l'exécution de tout souci non pas certes de conception, mais de programmation et préparation, comme de toutes activités différentes ou mineures.

Les inconvénients en sont, de leur côté, pour l'essentiel au moins, largement compensés par une série de mesures indiscutablement efficaces. La coordination indispensable est également faite au niveau le plus élevé, en l'espèce le Président pour l'Entreprise et les General Managers pour les Usines. Les responsabilités d'exécution sont d'autant mieux précisées que comme dit tous les intéressés participent à l'élaboration des décisions et que chacun de ceux qui ont à les prendre dispose de tous les spécialistes nécessaires.

L'unité de comportement, sinon de pensée, est assurée par un réseau de liaisons solidement établies de la base au sommet de la pyramide hiérarchique. Celle-ci a peut-être en effet l'inconvénient d'être parfois trop haute, avec un peu plus d'échelons de commandement successifs qu'il n'eût été sans doute nécessaire. Elle a, par contre, l'avantage de s'appuyer sur une base considérablement élargie et renforcée par l'incorporation complète de la Maîtrise dans le "Management".

"Le progrès technique a transformé l'Entreprise américaine en une mécanique de précision efficace mais compliquée et imbriquée, dont aucune des parties ne peut plus fonctionner isolément".

"La Direction elle-même n'est qu'un rouage engrené sur tous les autres. Elle en dépend en même temps qu'elle les influence."

(Fourastié).

Pour quiconque les analyse objectivement, les structures américaines paraissent bien constituer le meilleur compromis, qui pouvait être, pour bénéficier au maximum des avantages respectifs des structures fonctionnelles et hiérarchiques (cf. Ann. I).

La sanction d'une longue et progressive expérience, l'importance qui leur a été donnée et qui en fait une tâche essentielle du Management, même supérieur, interdit à quiconque de les modifier à son gré autrement que par des adaptations occasionnelles et limitées. Elles acquièrent de ce fait une stabilité qui ne peut que faciliter la continuité des actions et conceptions.

Certes, il ne saurait être question de les adopter par principe et telles quelles. Nous avons dit les réserves qui pouvaient être faites et les adaptations qui seraient sans doute nécessaires plus spécialement pour ce qui est des usines.

La généralisation qui s'en est faite, au moins pour l'essentiel, dans les Entreprises de toute taille et de toute nature, nous paraît néanmoins justifier que nous nous penchions d'urgence sur les multiples et, au demeurant, difficiles problèmes que leur adoption éventuelle nous imposerait au préalable de résoudre.

COMPOSITION - STATUT ET ROLE DU MANAGEMENT (Cf. Chapitre III)

I - Commander comme d'aucuns l'entendent est relativement facile. Manager comme le conçoivent les Américains est sensiblement plus délicat. Pour animer et convaincre comme il convient, il faut une profonde connaissance des hommes et une expérience certaine de leur maniement. Un chef peut se désigner. Un Manager doit au préalable être formé pour acquérir le sens et la pratique du groupe qui lui seront nécessaires.

Encore faut-il pouvoir le choisir. En quelques domaines que ce soit et aux niveaux requis dans les Entreprises industrielles tout au moins, les compétences ne sont en général pas rares. L'autorité jointe à la compétence est déjà beaucoup moins fréquente.

Seule une petite minorité d'hommes possèdent en outre l'ascendant, cette caractéristique particulière qui fait qu'un homme, au milieu de ses pairs, leur fait tout naturellement et sans effort accepter sinon même rechercher son influence, ses avis, ses conseils et si besoin est, ses ordres.

Ce mystérieux rayonnement ne peut ni se définir, ni se mesurer. Il se constate. Il ne saurait cependant être nié. Sous d'autres formes et en d'autres domaines, on en connaît maints exemples.

Formés aux sciences exactes et habitués aux mesures précises, nombre de Dirigeants et Cadres n'en tiennent aucun compte ni pour eux-mêmes, ni pour les autres. Beaucoup n'en ont même aucune conscience. En cela, ils oublient qu'une Entreprise n'est pas seulement un ensemble de moyens matériels ou de techniques. Elle est aussi un groupe d'hommes dont le comportement collectif ne peut être tel que souhaitable si leur encadrement n'est pas assuré comme il convient.

L'autorité peut, dans une certaine mesure, s'acquérir et occasionnellement se prendre. L'ascendant, lui, ne peut guère être que naturel. Désigner un homme à un poste de Management au seul vu de ses connaissances et de son caractère sans considération suffisante de ses aptitudes à convaincre et entraîner les autres, est indiscutablement une erreur et parfois même une faute. Elle est souvent commise. Par là s'expliquent bien des échecs et des insuffisances. L'Entreprise et les intéressés en sont souvent les premières victimes.

II - Nous n'aurions pas l'imprudence de prétendre que pareille erreur n'est jamais commise aux U.S.A. Force est pourtant bien de reconnaître que, de par leur conception même du Management, les Dirigeants américains ont pleinement pris conscience du problème et se sont efforcés de le résoudre au mieux.

D'une façon assez générale d'ailleurs, les Américains sont plutôt enclins à juger les hommes par ce qu'ils font et les Entreprises par les hommes qui les animent. Une revue française est même allée dans ce sens jusqu'à prétendre que de nombreux

actionnaires américains orientaient leurs placements essentiellement en fonction de la composition des Boards of Directors et de ce qu'ils pouvaient apprendre dans la presse spécialisée du passé et de la réputation de leurs membres.

Sans doute n'y a-t-il là qu'une exagération de journaliste. Il reste que dans l'esprit de tout le monde aux U.S.A., tant valent les hommes, tant valent les Entreprises.

Un tel état d'esprit explique toute l'importance donnée au choix comme à la formation de tous ceux qui constituent le Management.

Bénéficiant en cela de l'enseignement très particulier et très spécialisé dispensé par les Universités, les Entreprises exigent en tous domaines un niveau de technicité de plus en plus élevé.

Pour leurs "Executive" elles exigent encore et surtout d'indiscutables aptitudes de "Manager", avec tout ce que cela peut comporter d'obligations pour les intéressés, comme aussi en contre-partie de possibilités pour leur avancement ultérieur.

Il n'est cependant pas sans intérêt de noter que dans leur choix, les Entreprises américaines ne font appel à aucune technique particulière de sélection. Au départ dans les Universités, elles jugent les candidats d'après les études faites, les goûts exprimés, les possibilités présumées. Au long de sa carrière, chacun est apprécié en fonction de son comportement et de ses résultats.

D'aucuns pourront y voir trop d'arbitraire et de subjectivité. Les Entreprises s'en fient à l'expérience humaine de ceux qui ont à juger. Il en est au demeurant toujours plusieurs pour le faire. Leurs erreurs, s'il en était, ne manqueraient pas de leur être imputées.

A tous, les Entreprises s'efforcent d'inculquer les règles souvent sévères d'un travail essentiellement collectif, où chacun dans sa spécialité et à sa place doit participer à une oeuvre commune.

Là encore, les Universités ou les Organismes spécialisés comme l'A.M.A. leur apportent un concours extrêmement précieux. A notre connaissance, il n'en est pas d'équivalent dans nos pays, ou tout au moins pas à cette échelle, ni à ce degré d'efficacité, plus spécialement pour ce qui est des connaissances nécessaires pour accéder aux postes de commandement supérieur ou même seulement pour s'y perfectionner.

Sans doute, la formation complémentaire qu'on y donne est-elle le plus souvent collective. Il est juste de reconnaître qu'en tous pays ce mode de formation tend de plus en plus à s'imposer, probablement avec la taille croissante des Entreprises, la multiplication des problèmes qui s'y traitent et la spécialisation de plus en plus poussée qui s'y fait. D'aucuns peuvent le regretter pour l'affaiblissement des personnalités qu'ils veulent y voir et qui peut d'ailleurs en être à la fois cause et conséquence. Nous ne pouvons que constater le fait et en tenir compte.

Il reste que tout au long de sa carrière et jusqu'au niveau le plus élevé, chacun est non seulement assuré de pouvoir bénéficier de tels cycles de formation, mais se doit pratiquement d'y participer pour espérer progresser.

Au surplus, la formation individuelle n'est pas abandonnée pour autant. La conception même du rôle de "Manager" impose à quiconque d'assurer celle de tous ceux qui dépendent de lui. Les organigrammes sont là pour le lui rappeler. A défaut ses propres supérieurs ne manqueraient pas de le faire.

Au demeurant, du fait même des structures adoptées, comme de la taille de certaines Entreprises, de sérieux problèmes ne seront pas sans se poser dans l'avenir tant pour le choix et la formation, que pour la stabilisation des hommes à promouvoir aux postes supérieurs. Des réformes de conception et de méthodes y seraient sans doute nécessaires, dont nous aurions nous-mêmes à tenir compte.

Dans le présent, la concurrence très vive qui règne à tous échelons au regard des besoins à pourvoir comme des conditions requises, donne aux Entreprises le bénéfice d'une sélection particulièrement sévère. Elle n'est pourtant pas sans comporter quelques inconvénients dont nous avons traité. La programmation des promotions nous paraît entre autres laisser quelque peu à désirer.

III - Sous réserve des systèmes de retraite en usage et dont nous ne savons rien, le Statut consenti au "Management" américain paraît comporter tout ce qui pouvait être fait pour donner à chacun la pleine conscience de l'importance de sa tâche en même temps que les satisfactions qu'il peut en escompter, dont entre autres celle d'aller au maximum de ses possibilités, pour autant cependant qu'il se montre le meilleur.

L' "incentive compensation" avec ses primes d'autant plus fortes et plus variables que le niveau hiérarchique est plus élevé peut nous paraître contestable dans son principe. Dans l'ambiance américaine, nous ne devons pas sous-estimer sa portée à l'égard du personnel comme de l'opinion publique.

IV - La conception des rôles de tous ceux qui constituent le "Management" nous paraît également mériter d'être sérieusement méditée, ne serait-ce que pour tous les problèmes que son adoption pourrait nous poser.

A la base, l'incorporation dans le Management des Foremen, avec tout ce qui leur est demandé, est, indiscutablement, un facteur important d'efficacité. Probablement décidée, en son temps, pour se garder de l'influence éventuelle des "Syndicats" sur tous ceux qui devaient avoir une part de commandement, elle n'a dû pourtant prendre toute sa valeur qu'en fonction des gains progressifs de productivité. Si ce n'était le petit nombre d'ouvriers qui dépendent de chacun, il est en effet à penser que le rôle des Foremen ne pourrait pas être ce qu'il est actuellement et encore moins leur action à l'égard du personnel.

Leur assimilation au départ avec les gradués d'Universités, leur égalité de chance, au moins théorique, d'accéder aux postes supérieurs, leur communauté de statut ne sont pas moins bénéfiques, à tous points de vue. Le fait de voir un Foreman autodidacte devenir Superintendent, sinon plus, ne résulte aux U.S.A. que de l'évolution naturelle des individus les mieux doués. Dans nos pays, elle n'apparaît, le plus souvent, que comme une "mutation" accidentelle et brusquée, rarement complète et pour cela même rarement satisfaisante.

Bien évidemment, les mêmes dispositions supposeraient un bouleversement complet de multiples conceptions, habitudes et préjugés, encore de règle en nos pays sous des formes et à des degrés divers. Elles impliqueraient aussi une modification radicale de nos méthodes de sélection, formation et enseignement.

De tels problèmes ne sauraient donc être résolus que lentement et progressivement, d'autant que certains et non des moindres sont fonction de nombreux facteurs étrangers à nos Entreprises.

De multiples et sérieuses difficultés y seraient à surmonter. Un effort continu y serait nécessaire. Les avantages à en attendre nous paraissent amplement justifier d'y consentir, en mesurant comme il convient tout le chemin restant encore à parcourir au regard de ce qui a pu déjà être fait par les uns ou les autres dans ce domaine.

A l'égard de nos ingénieurs, l'adoption des conceptions américaines, si bénéfiques qu'elles puissent être, ne manquerait pas, elle aussi, de se heurter à de sérieuses difficultés, sinon même dans l'immédiat à une quasi impossibilité du fait de la pénurie de cadres où nous sommes tous.

Si formateur et souhaitable qu'il puisse être, le passage systématique par un poste de maîtrise, d'ailleurs longtemps de règle autrefois dans nos industries, ne saurait plus aujourd'hui s'envisager que très progressivement. D'intéressantes expériences sont, d'ores et déjà, en cours dans ce sens dont entre autres en Belgique. Elles mériteront d'être suivies.

Toute aussi délicate, mais beaucoup plus efficace et à ce titre plus urgente, serait sans doute la spécialisation de nos ingénieurs telle qu'elle est réalisée aux U.S.A. En les dégageant de toute préoccupation courante comme de toutes études à long terme, elle leur permet de se consacrer à la recherche constante des progrès à réaliser. Nous y reviendrons en traitant plus loin des Services de fabrication où elle se pose plus particulièrement.

En tout état de cause, elle suppose la création de Services fonctionnels adéquats. Une évolution très nette et de plus en plus accentuée s'est déjà faite dans ce sens un peu en tous pays. Elle ne portera pleinement ses fruits que dans la mesure où les responsabilités respectives seront clairement définies comme elles le sont aux U.S.A. Une organisation fonctionnelle, tant soit peu poussée, ne saurait s'imposer "par principe". Elle doit se justifier par ses objectifs et ses résultats.

Toutes dispositions utiles devront aussi être prises, tant pour le choix judicieux des hommes que pour la stabilisation d'éléments de valeur, en tous Services, avec égalité de chance pour tous de tirer le meilleur profit de leur spécialisation.

A la tête, enfin, sans revenir sur le rôle et la composition du Board of Director, dont nous avons suffisamment traité, il nous paraît essentiel de rappeler que le Chairman et le Président américains semblent ne constituer qu'une seule tête à deux visages, dont, pour reprendre un précédent exemple, l'un serait à la chambre des cartes, et l'autre au poste de pilotage, avec liaison audio-visuelle permanente entre les deux.

Apparemment dégagés de toute préoccupation, autre qu'accidentelle, du présent et même de l'avenir à court terme, assurés de tous les concours nécessaires par leurs Vice-Présidents, parfaitement et en permanence informés de tout ce qui leur est utile pour juger vite et bien, l'un et l'autre ont pour tâche essentielle, d'assurer le comportement collectif souhaité de leur Entreprise, à l'égard des impératifs qui lui sont imposés, comme de tous ceux que l'avenir pourrait faire naître et qu'il leur faut prévoir à temps pour l'y préparer.

N'eut été cette conception de leur rôle de "Manager", il est infiniment probable que les Entreprises américaines n'auraient jamais pu acquérir l'efficacité ni la souplesse d'adaptation que nous leur connaissons. Il est plus probable encore que, des Entreprises de la taille de l'U.S.S. et B.S.C. pour rester dans notre profession, n'auraient jamais pu être mises sur pied. Sans l'esprit qui les anime et qui leur vient de leurs Dirigeants, dont c'est la tâche de le leur donner, leur importance qui fait aujourd'hui leur force n'aurait pu que faire leur faiblesse.

D'aucuns, sans doute, ne manqueront pas de penser que la tâche de ces Dirigeants est grandement facilitée par le libéralisme économique qui est encore de règle aux U.S.A. et par l'indépendance relative qu'il leur donne. Nous avons vu que ce n'était qu'apparence.

Qu'il s'agisse de leurs prix de vente, de leur production, de leurs salaires, de leurs effectifs, les Entreprises ne sont, en réalité, libres que dans la mesure où elles font ce que la collectivité attend d'elles et où elles peuvent en justifier. Comme tout le monde aux U.S.A., elles ne sont jugées que sur leurs résultats. Cela explique pour une grande part leur unité de comportement en toutes circonstances.

On peut se demander d'ailleurs dans quelle mesure la taille de certaines Entreprises, imposée elle-même par la production de masse escomptée, ne serait pas de nature à influencer progressivement sur les régimes politicoéconomiques nationaux comme elle a déjà influé sur les méthodes et structures de Direction des Entreprises elles-mêmes.

LES EFFECTIFS (Chapitre IV)

Comme il avait déjà été constaté dans toutes les études similaires antérieures, l'importance relative du Management dans les effectifs totaux occupés est très sensiblement supérieure à ce qu'elle est dans nos pays.

En lui-même, le fait est à noter pour les facilités de contact qui s'en suivent entre les divers échelons de la hiérarchie. Par là s'explique en particulier, comme nous l'avons dit, le rôle très important dévolu aux Foremen pour tout ce qui a trait au personnel. Chacun d'eux n'a guère à superviser que 20 à 25 ouvriers, souvent moins, rarement plus.

Cette supériorité numérique du Management américain n'est pourtant qu'apparente. Elle résulte de ce que la productivité (production par unité de personnel) est sensiblement double de la nôtre et parfois même supérieure.

Les Entreprises américaines ont pourtant eu la sagesse de ne pas vouloir retirer de leur forte productivité toutes les économies de personnel d'encadrement qu'elle leur eut sans doute permis dans une vue à court terme. A égalité de production, ce qui est au demeurant la seule façon correcte de juger, leurs effectifs de Management sont très voisins des nôtres et souvent même inférieurs. Ils le sont parfois sensiblement et d'autant plus apparemment que les usines sont plus importantes.

Leur composition est cependant très différente. Alors que leur Maîtrise est sensiblement du même ordre d'importance que la nôtre, les Ingénieurs d'exécution sont nettement moins nombreux. Cela se conçoit facilement de par la capacité de production unitaire des appareils.

Par contre et c'est là le fait capital, les effectifs de fonctionnels techniques sont au moins le triple des nôtres et souvent plus. Ils représentent jusqu'à 25 % du Management total. On mesure sans peine toutes les possibilités de contrôle et d'étude qui s'en suivent et qui sont elles-mêmes génératrices de nombreux progrès.

Il semble douteux que nous puissions éviter d'évoluer dans le même sens. Mais, sauf à consentir une augmentation brutale de nos charges, déjà trop lourdes, ce ne pourra être que progressivement au fur et à mesure que l'augmentation de nos productivités nous le permettra.

Au plus, pourrions-nous déjà songer à augmenter le nombre de nos Contre-maîtres par réduction concomitante de nos chefs d'équipe et, dans une moindre mesure, celui de nos Ingénieurs "Fonctionnels" par prélèvement dans nos Services d'exploitation. Dans l'un et l'autre cas, ce ne pourra pas être sans avoir à résoudre de nombreux problèmes.

IV - LES SERVICES ADMINISTRATIFS & COMMERCIAUX (cf. Annexe II)

Le fait, déjà noté que, sauf très rares exceptions, tous dépendent directement et individuellement du "Président", concourt évidemment à donner aux Chefs des Départements spécialisés correspondants toute l'autorité nécessaire dans leurs fonctions, en même temps d'ailleurs qu'à assurer entre tous les coordinations souhaitables.

APPROVISIONNEMENTS (Chapitre I)

Trois faits essentiels paraissent à retenir:

a) Le "Purchasing Department" centralise entièrement les achats de toute nature, à la seule exception des matières pondéreuses confiées au "Raw Material Department" et le plus souvent aussi des Installations Nouvelles confiées à l' "Engineering Constructions" (sauf à la B.S.C.).

Cette centralisation complète est amplement justifiée quand l'Entreprise ne comporte qu'un petit nombre d'usines et à fortiori une seule. Elle semble beaucoup moins l'être avec des usines relativement nombreuses et à fortiori dispersées (cas U.S.S. et B.S.C.). La synchronisation correcte des besoins de même nature des diverses usines paraît bien difficile à réaliser, non moins que le groupage des livraisons qui devrait s'en suivre et qui permettrait d'obtenir de meilleures conditions de prix. Au-delà de certaines quantités, les prix sont par ailleurs rapidement asymptotiques.

Par voie de conséquence, au-delà d'un certain volume de besoins, la centralisation des achats doit cesser d'être payante. La B.S.C. semble l'avoir admis, en

maintenant dans ses deux usines les plus éloignées (Lackawanna et Sparrows Point) et sous forme de "Related Division" (Cf. Titre II) des "Purchasing Departments" relevant du Département Central et, en apparence au moins, assez fortement étoffés.

Il serait même plutôt à craindre qu'une centralisation trop abusive n'entraîne à la fois:

- des insuffisances de liaisons entre acheteurs et usagers quant aux qualités et quantités nécessaires,
- des sérieux retards dans les approvisionnements et par réaction de "protection" un accroissement inutile des stocks.

Le risque est d'autant plus probable que ces derniers ne relèvent dans les usines que d'un magasinier général (General Storekeeper) théoriquement responsable, mais lui-même indépendant des usagers et seul juge, en fin de compte, des quantités à approvisionner pour assurer les couvertures nécessaires.

Dans nos entreprises européennes, soumises à des économies plus strictes, et donc à des contrôles de stocks plus rigoureux, une centralisation trop complète des achats, en un lieu souvent très éloigné des besoins, ne serait sans doute pas recommandable, au moins pour le cas, au demeurant assez rare, d'établissements multiples et dispersés.

b) En contrepartie, la centralisation des achats permet une normalisation indiscutablement plus poussée des matériels ou produits, en même temps qu'une mise au point plus précise des conditions et spécifications techniques d'achat. Il semble que d'intéressantes réalisations aient pu être faites dans ce sens. Nous en donnons quelques exemples dans l'Annexe II.

Il n'en reste pas moins qu'avec un minimum de liaison entre usines, sous l'autorité du V.P. dont elles dépendent, ces problèmes auraient pu, semble-t-il, être résolus plus simplement.

Il reste, aussi, qu'ils ne le sont sans doute pas toujours comme il conviendrait dans nos entreprises européennes. De très importantes économies dans les consommations comme dans les stocks pourraient être obtenues par une normalisation suffisante, comme par une mise au point correcte et judicieuse de conditions d'achat en même temps que des contrôles techniques de réception.

c) Par ailleurs, enfin, et pour autant que nous ayons pu en juger, les règles d'approvisionnement et de stocks nous ont paru trop empiriques et "confortables". Il est des méthodes scientifiques plus rigoureuses pour n'avoir que des stocks rigoureusement indispensables, tout en harmonisant les achats, tant aux besoins qu'à la conjoncture (délais et prix). Encore faut-il, évidemment, accepter d'y prendre quelques risques, ce que n'ont sans doute pas voulu les Américains.

SERVICE COMMERCIAL (Chapitre II)

Plusieurs missions antérieures ont déjà fait ressortir le rôle primordial joué aux U.S.A. par les Services de vente.

Nous n'avons pas manqué nous-mêmes d'être frappés par les moyens dont ils disposent, la qualité du personnel qu'ils emploient, le rang hiérarchique dont bénéficient leurs Dirigeants et plus encore peut-être par la part qu'ils paraissent prendre dans l'activité sinon même dans la politique de gestion de l'Entreprise.

Quatre au moins des conséquences qui nous ont paru s'en suivre justifient d'être plus spécialement discutées.

a) Parfaitement et constamment informés des possibilités des Usines (Production Planning) et de leurs prix de revient (Controller), les Sales Departments ne sont pas seulement responsables de leurs chiffres d'affaires. Ils le sont également

des résultats qui en découlent. Aussi se montrent-ils en général peu enclins à accepter des commandes hors séries peu rentables sinon coûteuses ni non plus à user trop facilement de prix marginaux.

Nous avons vu d'ailleurs (Titre I et Annexe II) qu'en période normale au moins, la concurrence entre Sociétés Sidérurgiques s'exerçait beaucoup moins sur les prix que sur les services rendus (délais, qualité des produits, constant souci d'aider la clientèle dans ses difficultés comme dans l'évolution de ses besoins).

b) Dans cet esprit, les Services de Vente ont été très probablement les promoteurs de l'extrême centralisation qui, sous des formes diverses, est pratiquement de règle générale pour la programmation et les procédures de mise en fabrication.

L'institution des Services de Production Control chargés de l'inventaire permanent des possibilités des usines, en même temps que des liaisons entre producteurs et vendeurs, a également répondu au constant souci de ces derniers d'adapter correctement leurs objectifs aux moyens.

Nul ne saurait contester les résultats qui s'en sont suivis dans la façon dont aux U.S.A. les délais sont fixés et tenus, avec de surcroît des stocks de métal toujours relativement faibles.

On peut cependant se demander si et dans quelle mesure ces mêmes résultats n'auraient pas pu être obtenus plus simplement et en particulier si une centralisation aussi rigoureuse des opérations de mise en fabrication était réellement justifiée par les avantages à en attendre. Sa transposition dans nos Entreprises, généralement de taille plus réduite, mériterait en tout cas certainement d'être étudiée de très près avant d'être décidée.

c) Responsables de l'activité générale des Entreprises et des taux de marche des Usines, les Dirigeants des Services de Vente américains ont parfaitement réalisé qu'ils ne pouvaient pas sur ce point ne s'en fier qu'à leurs seuls vendeurs. D'où l'institution très généralisée de leurs Services de "Commercial Research".

L'efficacité réelle de ces derniers a pu, dans une certaine mesure et dans l'esprit de certains au moins, être mise en doute par la brutalité comme par l'ampleur de la récession de 1957.

Nous avons vu qu'en réalité, pour la part de prévision qui leur incombe, les Services de Commercial Research étaient beaucoup plus orientés sur l'étude de l'évolution structurelle des marchés que sur celle des variations de conjoncture à moyen et court terme.

Le problème posé par ces dernières reste entier. On peut penser que les Entreprises américaines n'ont pas été sans s'en préoccuper. Il n'est au demeurant pas facile à résoudre.

Si les prévisions à moyen terme peuvent dans une large mesure faciliter les adaptations nécessaires en cas d'expansion, elles ne peuvent par contre, en cas de récession, qu'éviter de rendre trop brutales parce qu'alors inattendues, les mesures qui de toute façon s'imposent à très bref délai.

En tout état de cause, les Services de Commercial Research assument d'autres tâches dont l'utilité ne saurait être contestée.

Leur analyse systématique et complète des ventes par produits et clients, toujours suivie d'ailleurs, à leur initiative, d'enquêtes et d'interventions non moins systématiques des vendeurs nous paraît en particulier d'autant plus bénéfique que relativement facile et peu coûteuse à réaliser.

Dans la recherche constante des services à rendre à la clientèle l'intervention des Services de "Commercial Research" ne se révèle pas moins efficace. Ce sont eux, en effet, qui, en liaison avec les vendeurs des "Districts Offices" et les techniciens du "Metallurgical Control", les uns et les autres forcément plus spécialisés, ont pour mission de s'informer des doléances générales des clients, des concours qu'ils souhaitent, des études qui pourraient leur être nécessaires, des projets

d'expansion qu'ils préparent et d'une façon générale de tout ce qui pourrait être fait par la Société pour assurer leur fidélité ou augmenter le volume de leurs commandes.

Les Services de Commercial Research ont enfin un rôle à jouer dans le domaine de la prospection. D'une part, ils doivent s'informer des évolutions prévues dans les besoins des Industries ou Entreprises clientes.

D'autre part et surtout ils doivent suivre, faciliter et en tant que de besoin promouvoir toutes les études faites ici ou là d'où pourraient résulter de nouveaux débouchés pour l'acier.

Pour toutes ces raisons, l'institution des Services de Commercial Research, tels que compris aux U.S.A., nous paraît résulter d'une conception particulièrement heureuse de leurs rôles et responsabilités par les Dirigeants des Services de vente. Son éventuelle transposition dans nos Sociétés justifierait certainement d'être étudiée, encore qu'elle ne serait sans doute pas sans soulever quelques problèmes.

d) Plus discutable par contre nous paraît la part prise par les "Sales Departments" dans les programmes d'expansion.

C'est en effet en grande partie à partir de leurs avis que sont décidées les augmentations de production, voire même les capacités et caractéristiques des installations nouvelles correspondantes.

Si bien informés qu'ils puissent être par leurs Services économiques ou de "Commercial Research" on peut se demander si tout de même les opinions des Sales Departments ne risquent pas d'être faussées par une appréciation exagérée des difficultés et risques qu'ils peuvent avoir à placer les suppléments de production qui pourraient par ailleurs être souhaitables.

La prépondérance qui leur est ainsi donnée en pareille matière nous paraît également résulter d'un souci trop systématique de spécialisation. Les difficultés qui peuvent s'en suivre entre Services de Vente et Départements d'exploitation ne doivent avoir que trop tendance à nécessiter l'arbitrage du Président, encore que ce soit essentiellement là un problème de liaison entre Départements intéressés.

Indépendamment de ces remarques sur le rôle et l'activité des Sales Departments, deux autres peuvent également être faites, respectivement sur leurs structures et leurs méthodes.

Leur double spécialisation:

- par nature de produits au General Office (Product Divisions),
- par secteur géographique pour leurs Agences de Vente (Districts Offices)

nous paraît particulièrement heureuse, encore qu'elle ne puisse sans doute être le fait que de Sociétés relativement importantes. La première en particulier permet indiscutablement d'avoir pour chaque produit ou groupe de produits similaires un spécialiste connaissant parfaitement le marché comme la clientèle, avec tous les avantages pouvant en résulter.

L'institution des Districts Offices permet, par ailleurs, aux Sociétés américaines de vendre directement la plus grande partie de leurs produits (sinon même l'intégralité pour certaines) sans passer par l'intermédiaire de Sociétés de vente filiales.

De ce fait, elles n'ont pas à jouer, plus ou moins indirectement, le rôle de marchand de fer, ni celui de régulateur du marché qui pourrait en découler.

Nous ne pouvons que signaler le fait en laissant aux spécialistes le soin d'apprécier les avantages et inconvénients du système.

LA COMPTABILITE (Chapitre III)

Plusieurs points méritent d'être mentionnés.

Tout d'abord, même quand ils sont placés sous l'autorité d'un Vice-Président commun, les Services comptables sont toujours distincts des Services Financiers sous les ordres respectifs du Controller et du Treasurer.

Le "Controller" est essentiellement le conseiller économique du Président. A ce titre, il est plus économiste que comptable. La Comptabilité n'est pour lui qu'un instrument de travail qui lui fournit les documents nécessaires. Son rôle n'est pas de contrôler à posteriori (au sens européen du terme), mais de donner à chacun les éléments d'appréciation économique de sa gestion. Il analyse, étudie, vérifie en tant que de besoin pour informer et permettre de juger. Non seulement, il suit l'évolution des dépenses et recettes, mais toutes les études de rentabilité ou d'amortissement lui sont soumises quand elles ne sont pas faites par ses soins. En bref, il intervient dès qu'il s'agit de "dollars".

Cette conception n'est pas propre à la Sidérurgie, mais au contraire très générale. Elle implique obligatoirement une centralisation très poussée de la Comptabilité. Les Sections d'usine sont toujours placées sous l'autorité fonctionnelle (et souvent même hiérarchique) du Controller.

Il est à cela au moins trois avantages:

- Les méthodes et règlements sont absolument uniformes au sein de l'Entreprise. Ils sont d'ailleurs toujours fixés par le Controller et ses Services sans que les Services d'Exploitation interviennent.

- Les prix de revient, relevés de dépenses et résultats sont rigoureusement comparables entre Usine d'une même Entreprise avec toutes les possibilités de progrès qui peuvent en résulter.

- Tous moyens mécanographiques appropriés peuvent être employés pour accélérer les opérations. Dans ce sens, certains résultats obtenus ne sont rien moins que surprenants au point de se demander s'ils sont réellement justifiés par le bénéfice à en attendre (Prix de Revient et Résultats sur vente en trois jours par exemple, tant à l'U.S.S. qu'à B.S.C.).

Il est juste de dire que les méthodes comptables américaines sont extrêmement simples, voire même simplistes par certains points.

Pour tout ce qui est de l'exploitation au moins, les règles rigides de la Comptabilité en partie double auxquelles nous nous astreignons encore très souvent sont délibérément transgressées avec toute l'économie de Grands Livres et Journaux auxiliaires qui peut s'en suivre. Dans ce domaine, nous aurions, en ce qui nous concerne, beaucoup à nous inspirer de ce qui nous a été montré.

Si le Controller et ses Services ont pour mission d'informer, ils ne le font que sous une forme extrêmement simplifiée plus particulièrement aux échelons supérieurs. Le fait même qu'aucune anomalie ne puisse se produire sans qu'ils en constatent la répercussion en valeur et procèdent aussitôt aux analyses et investigations nécessaires en liaison avec tous les intéressés, les dispensent dans une très large mesure de toutes justifications de détail. Les préoccupations des Dirigeants en sont évidemment allégées d'autant.

Ajoutons encore que la "querelle" qui se fait en Europe sur les avantages relatifs des comptabilités traditionnelles et prévisionnelles apparaîtrait sans doute comme parfaitement vaine aux U.S.A. Des prévisions sont nécessaires. La comptabilité doit y prendre part dans la mesure, au demeurant assez limitée, où elle le peut efficacement et sans plus. Le Contrôle Budgétaire tel que nous le comprenons n'était à l'époque de notre visite que d'un emploi très limité dans la Sidérurgie. Par contre, l'U.S.S. faisait un usage systématique et très généralisé de "prix standards" avec, au demeurant, des règles de comptabilisation assez particulières.

ETUDES ADMINISTRATIVES (cf. Chapitre IV)

Encore que n'existant pas partout, les Services "Administrative Planning" dépendant directement du Président nous paraissent d'un réel intérêt.

Il est inévitable, dans une Entreprise de quelque importance, même au niveau européen, que les problèmes de Structure d'organisation, liaisons et méthodes administratives soient périodiquement repensés, à un niveau assez élevé. Mais il est vain d'espérer qu'ils puissent l'être si personne n'en est systématiquement chargé.

C'est en partie à l'absence de tels Services ou à l'insuffisance de leurs moyens quand ils existent qu'est dû, semble-t-il, la trop lente évolution de nombre de nos Entreprises européennes, plus particulièrement quant à leurs problèmes de structure générale.

RELATIONS INDUSTRIELLES (cf. Chapitre V)

a) Renvoyant au chapitre correspondant pour tout ce qui est du fonctionnement de ces Services et des problèmes qu'ils traitent, nous nous bornerons à discuter ici de l'opportunité pour nous de les créer, à l'échelon Société au moins.

Les Entreprises américaines ont été, apparemment, les premières à le faire, à la fois pour marquer l'intérêt qu'elles entendaient par là donner aux problèmes de personnel et aussi pour s'organiser devant la puissance croissante acquise par les Syndicats.

Du premier point de vue, nul ne pourrait contester l'intérêt de la mesure. Il serait vain d'espérer que les problèmes de personnel puissent être traités comme il convient sans un organisme approprié, pour au moins animer, coordonner, contrôler tout ce qui peut être fait dans les Services et les Usines. Sous cet angle, les méthodes américaines ne sont cependant pas sans comporter quelques lacunes en partie justifiées d'ailleurs par un contexte national très particulier.

Pour ce qui est des relations avec les Syndicats, les Départements sociaux américains n'ont pu cependant jouer pleinement leur rôle qu'en raison de l'unité syndicale et de la centralisation très poussée en même temps que de la spécialisation professionnelle non moins stricte des Syndicats. Là où ces conditions ne sont pas remplies, la création de Départements Sociaux centralisés ne serait pas sans se heurter à quelques difficultés au moins dans les Entreprises à Etablissements multiples.

Il reste que l'évolution sociale, apparemment inéluctable, qui se fait en tous pays, rendra sans doute dans l'avenir de tels départements obligatoires, là où il n'en est pas encore, ne fut-ce qu'en raison des avantages psychologiques à en attendre et malgré toutes les difficultés auxquelles ils pourront se heurter du fait des structures professionnelles ou syndicales. Indépendamment des problèmes syndicaux, ils auraient, selon nous, à se préoccuper plus particulièrement de tout ce qui peut être de nature à permettre une intégration plus complète du personnel dans les Entreprises.

b) Cette remarque faite, nous ne pouvons pas ne pas noter plus particulièrement:

- les résultats absolument remarquables obtenus en matière d'accidents de travail. Ils sont dus pour la plus large part à l'importance qu'on y a attachée, même aux échelons les plus élevés.

- les règles simples et claires adoptées en matière de salaires, encore que, comme nous le verrons (Annexe II), les méthodes de Job Evaluation, telles que pratiquées aux U.S.A., ne soient probablement pas transposables sans adaptations.

- l'absence de toute intervention des Entreprises dans tout ce qui a trait à la vie privée du personnel (logements, avantages en nature, loisirs, etc..).

c) En contrepartie, pour ce qui est des ouvriers et employés subalternes au moins, les problèmes de sélection, affectation, classement et, d'une façon générale, tout ce qui est des individus pris isolément paraissent n'être parfois qu'assez imparfaitement résolus et comporter encore plus d'arbitraires qu'il ne serait sans doute souhaitable en nos pays.

SERVICES GENERAUX

Nous en avons examiné quelques-uns. Disons seulement que les uns et les autres sont organisés avec le même souci d'efficacité que tout autre service apparemment plus important, sans donner jamais l'impression d'être considérés comme "mineurs" et abandonnés à eux-mêmes. Tout spécialement, les Services de transmission et de courrier sont équipés du matériel le plus moderne. Tout y a été prévu pour assurer des liaisons aussi rapides que possibles.

Pour les uns et les autres, l'objectif manifeste a été de dégager les Départements d'Exploitation et plus spécialement les Directions d'Usines de toutes préoccupations matérielles ou étrangères à leurs responsabilités directes.

V - LES SERVICES TECHNIQUES (cf. Annexe III)

CONTROLE DE QUALITE (Chapitre I)

Nous avons vu que si elle s'en remet volontiers aux avis et garanties de ses fournisseurs, la clientèle américaine n'en est pas moins très exigeante quant au métal fourni.

Il semble que tout ait été mis en oeuvre pour lui donner satisfaction par des qualités non seulement adéquates, mais aussi très régulières avec tout ce que cela peut impliquer de soins et de mises au point dans les Services de production. Rien n'est laissé dans l'ombre. Tout ce qui peut influencer si peu que ce soit sur la qualité est systématiquement et minutieusement mesuré et enregistré. Toute anomalie est immédiatement analysée, sinon corrigée aussitôt constatée.

La centralisation de tous ces problèmes sous une même autorité, disposant de très gros moyens tant en personnel qu'en matériel, intervient naturellement pour une très large part dans les résultats obtenus.

Ces résultats ne seraient cependant pas tels si les Services de "Metallurgical Control" n'entretenaient pas par ailleurs des liaisons extrêmement intimes et constantes, tant avec les Services de fabrication qu'avec la clientèle.

Il reste qu'à l'égard de cette dernière et si bénéfiques qu'elles puissent être pour les deux parties, des liaisons de cet ordre ne s'instaurent pas d'elles-mêmes. L'initiative ne peut en venir que des fournisseurs. Elle implique l'acceptation des efforts à faire comme la volonté d'aboutir.

Il faut cependant reconnaître que les liens de fidélité entre producteurs et consommateurs semblent nettement plus forts aux U.S.A. qu'en Europe. La collaboration réciproque ne peut qu'en être favorablement influencée pour le plus grand profit de tous.

RECHERCHES (Chapitre I)

Il y a aux U.S.A. trop d'Entreprises très importantes et, au surplus, trop dispersées pour justifier des organismes collectifs de recherche comme il en existe maintenant dans presque tous nos pays d'Europe.

Par ailleurs, du fait même de leur conception et des moyens dont elles disposent, les universités ont des liens beaucoup plus intimes et suivis avec l'industrie.

Cela explique que la quasi totalité des Entreprises, mêmes petites et moyennes, aient un service de recherches appliquées participant très efficacement aux progrès constants qui sont faits dans les méthodes et processus de travail.

De tels services sont au demeurant relativement peu coûteux, ne fut-ce que parce que leurs travaux sont en général très rapidement amortis par les économies qui s'en suivent. Ils devraient logiquement être créés dans nos usines, malgré les organismes collectifs dont nous pouvons disposer pour les recherches fondamentales ou les grands problèmes généraux.

ETUDES INDUSTRIELLES (Chapitre II)

Sans entrer dans le détail de sa conception et de son fonctionnement, longuement analysés dans l'Annexe III, disons seulement que, tel qu'il y existe, il apparaît comme un Service "clé" des Entreprises américaines.

Il est essentiellement chargé de tout ce qui a trait à l'utilisation du matériel et du personnel et de l'étude de toutes les améliorations qui peuvent y être apportées. C'est en très large partie grâce à lui que:

- tous les problèmes d'exploitation sont toujours étudiés à temps, dans le moindre détail, sous tous leurs aspects et entre toutes personnes qualifiées.
- toutes les décisions sont prises en temps opportun, en parfaite connaissance de cause et à partir d'avis largement motivés.
- les limites du possible sont régulièrement reculées.

Partout où ils n'existent pas encore, de tels Services nous paraîtraient devoir être créés. Il n'y aurait pas pour autant lieu de le faire rigoureusement à l'image de ce qui existe aux U.S.A. Plus spécialement la part prise par ce Service dans la fixation et le contrôle des rémunérations au rendement, nous paraîtrait devoir plutôt relever du Service des Relations Industrielles (personnel).

TRAVAUX NEUFS (Chapitre III)

a) Les problèmes sont sans doute très différents aux U.S.A. du fait de l'existence à la fois d'une très grande industrie de construction et d'importants cabinets d'études. Les uns et les autres résultent de l'ampleur du marché sidérurgique.

On peut cependant penser que, dans le cadre de la C.E.C.A., les mêmes facteurs favorables pourraient être créés relativement facilement par une entente plus étroite des constructeurs et Sociétés d'études de chaque pays. Il y aurait, là encore, tout un programme d'action à entreprendre pour le plus grand profit de tous.

L'initiative ne devrait sans doute pas en être laissée aux seules Entreprises de constructions ou d'études. Il y aurait en particulier lieu de les aider à surmonter les séquelles des concurrences passées qui les ont souvent opposées jusqu'alors et pas toujours à notre profit.

b) Le bénéfice à en attendre dans le prix de nos installations comme dans leurs caractéristiques de marche et leur coût d'exploitation ne sera cependant ce qu'il pourrait être, que dans la mesure où notre industrie acceptera elle-même de participer comme il convient à l'effort de normalisation qui s'impose. Aussi longtemps que nous persisterons, les uns et les autres, à vouloir des appareillages "sur mesure" sous prétexte de considérations particulières souvent mal justifiées, nous ne pourrions prétendre les obtenir à bon marché.

c) En sens contraire, nous devrions exiger des constructeurs qu'ils se soucient plus qu'ils ne le font des frais d'entretien des appareils qu'ils nous livrent, comme des conditions de travail et de tenue en service. Une liaison plus étroite avec eux devrait permettre d'y parvenir. Là encore, l'initiative doit venir des Sociétés Sidérurgiques, ne serait-ce que parce qu'elles sont les principales intéressées.

d) Même problème en ce qui concerne les pièces de rechange. Presque partout dans nos pays les stocks en sont inutilement exagérés, faute de pouvoir les trouver facilement et rapidement chez les Constructeurs. Certains de ces derniers voient d'ailleurs dans leur fabrication une source de revenus complémentaires souvent abusifs.

ENTRETIEN (Chapitre IV)

Le sujet est trop vaste pour être facilement résumé. En raison de son importance, nous l'avons dans l'Annexe III analysé longuement et en détail, au moins autant que nous le permettaient les renseignements un peu fragmentaires que nous avons pu recueillir.

Nous nous bornerons à dire ici que ce que nous avons pu en voir aux U.S.A. nous paraîtrait justifier que des missions spéciales d'entretien y soient envoyées. Sous réserve d'être convenablement organisées et préparées, elles pourraient y étudier mieux que nous n'avons pu le faire, tout ce qui a été fait aux U.S.A. pour permettre à ces Services de remplir efficacement et pleinement le rôle souvent sous-estimé mais particulièrement important et ingrat qui leur est dévolu.

Il nous paraît, quant à nous, quasi certain que l'utilisation intensive des installations, leur régularité absolue de marche, avec toutes les conséquences qui s'en suivent dans la programmation des fabrications, la qualité des produits, la tenue des délais, sont pour une très large part liées à la façon dont les Services d'entretien sont, aux U.S.A., conçus, organisés et équipés, comme aussi à celle dont ils préparent et conduisent leurs travaux.

Il est cependant à penser qu'à leur retour, les missions spécialisées que nous préconisons ne manqueront sans doute pas de demander tous les moyens qui leur sont nécessaires. Ils leur sont souvent chez nous trop parcimonieusement comptés, par souci d'économies à court terme, évidemment faciles et tentantes, mais qui, à l'expérience, se révèlent rarement payantes.

Sans attendre de telles missions, nos politiques d'entretien pourraient, sur bien des points, être utilement repensées en fonction des informations déjà recueillies. Certaines sont à elles seules suffisamment édifiantes.

PRODUCTION PLANNING (cf. Chapitre II - Annexe II)

Nous en avons suffisamment indiqué le rôle pour qu'il soit inutile d'y revenir plus longuement. Il n'est pas fait seulement de la programmation rigoureuse à court terme des fabrications.

Il comprend aussi, et ce n'est pas à notre sens moins important, le contrôle permanent des possibilités réelles de production, non seulement pour y adapter valablement les objectifs, mais plus encore pour déceler et promouvoir les progrès qui pourraient être nécessaires et que d'autres auront ensuite à étudier et réaliser.

SERVICES DE FABRICATION (Chapitre V)

Pour la bonne règle nous en avons analysé quelques-uns, du point de vue de leurs structures propres et de leurs effectifs de "Management".

L'essentiel est indiscutablement leur spécialisation et la conception qui s'en suit du rôle de leurs Superintendents et Assistants, découlant elles-mêmes des structures fonctionnelles adoptées.

Nous avons dit ce qu'il fallait en penser (Titre II). Les avantages à en attendre sont trop grands pour que nous puissions éviter d'évoluer dans le même sens.

Mais, si ce n'est peut-être en Allemagne, où cette spécialisation est déjà admise et relativement poussée, nous aurons à nous heurter à trop de faits acquis, d'habitudes, sinon de préjugés de toute nature, pour penser que cette évolution puisse être très rapide. Elle ne pourra d'ailleurs être que fonction de ce qui sera fait pour élever la maîtrise au rang qui lui revient.

Il nous paraît cependant indispensable que nos ingénieurs admettent, comme l'ont admis leurs collègues américains et, pour une très large part, ceux de nombreuses autres industries dans nos pays, que le temps des ingénieurs polyvalents et s'occupant de tout est maintenant révolu dans nos entreprises modernes.

D'aucuns, encore en place, l'ont évidemment assez connu pour en avoir goûté les satisfactions profondes. Ils sont, aujourd'hui, assez âgés et mûris par l'expérience pour en reconnaître objectivement tous les inconvénients au regard des obligations qui sont faites à nos Entreprises.

Quant aux jeunes, toujours soucieux d'évolution par ailleurs, ils devront se résoudre à reconnaître qu'il n'en est aucune sans changement. En contrepartie de la spécialisation comme de la limitation de leur rôle, qui leur seront demandées, ils devront se dire que, tout bien pesé, le plus essentiel leur restera.

S'ils doivent cesser de s'intéresser à de multiples questions, au demeurant courantes et pour lesquelles, au surplus, ils n'étaient pas toujours bien préparés, s'ils doivent aussi ne pas rester toujours seuls juges des décisions à prendre dans leurs Services comme des méthodes à y adopter, n'est-ce pas essentiellement pour leur permettre de mieux remplir leur véritable rôle. Il est et plus que jamais restera de tirer le meilleur parti des hommes et des installations qui leur sont confiés et, plus encore, de s'attacher à faire réaliser le maximum de progrès dans leur spécialité.

L'évolution indispensable n'en sera pas moins longue, voire difficile. Elle ne pourra se faire que si, de leur côté, les dirigeants adoptent une ligne de conduite précise. Elle suppose entre autres que soient satisfaites toutes les conditions d'un travail collectif, avec toutes les obligations qui s'en suivent pour ceux à qui incombe de le "manager"

CONCLUSIONS GENERALES

Sans autre souci que celui d'être utile, nous nous sommes efforcés d'exposer objectivement ce que nous avons vu, entendu et compris en essayant cependant de dégager quelques-uns des enseignements susceptibles d'en être tirés.

D'aucuns pourront contester certains de nos avis et jugements. A son gré, chacun pourra les rectifier ou les compléter s'il le juge utile.

Nous doutons, cependant, qu'il soit beaucoup de personnes pour nous contredire, quand nous concluerons, conformément à la question qui nous avait été posée, qu'indiscutablement, les structures et méthodes de Direction adoptées dans la Sidérurgie américaine ont été, pour une très large part, dans les remarquables résultats qu'elle a obtenus en tous domaines.

Pour l'essentiel au moins, les impératifs, dont certains particulièrement sévères, qui lui étaient, et lui sont encore, imposés ont été satisfaits. Les buts nationaux, professionnels et privés qu'elle s'était fixés ont été atteints. Tout cela, selon nous, n'aurait pas été si les Sociétés américaines n'avaient pas progressivement dégagé, mis au point et adopté les structures et méthodes propres à leur permettre de:

- ne jamais perdre de vue leurs objectifs, même lointains,
- connaître à tous moments leurs erreurs, défauts ou insuffisances et y remédier aussitôt,
- s'adapter aux situations qui leur étaient faites,
- régulariser et intensifier la marche de leurs appareils,
- planifier leur production et leurs développements,
- améliorer sans cesse la qualité de leurs produits,
- abaisser leurs prix de revient,
- inculquer à leur personnel un remarquable esprit de discipline, de méthode, de progrès et de travail en équipe,
- établir un véritable climat de collaboration, tant avec leurs fournisseurs qu'avec leur clientèle,
- inspirer confiance à l'opinion publique,
- en bref, faire comme demandé et voulu que l'acier devienne véritablement un matériau de qualité et relativement bon marché pour le plus grand profit des Entreprises comme de la Collectivité.

Le fait qu'à quelques détails près d'exécution, les mêmes structures et méthodes se retrouvent dans la petite entreprise fortement spécialisée et dans des Sociétés géantes comme l'U.S.S. Corp. ou B.S. Corp. et y contribuent au même succès, devrait suffire, à lui seul, pour nous convaincre de leur valeur et de leur intérêt.

D'aucuns les trouveront sans doute trop rigides et sévères. Cela nous paraît être la rançon de la taille croissante des Entreprises ou de leur spécialisation elles-mêmes imposées par la production de masse à bon marché considérée comme nécessaire.

Placés nous aussi devant les mêmes obligations nous devons nous inspirer de cet exemple, pour repenser nos propres structures et méthodes, et modifier nos comportements, en fonction de nos impératifs et tempéraments nationaux, avec la volonté d'obtenir, à notre tour, toutes les améliorations qu'on est en droit d'en escompter.

Certes, de multiples et graves difficultés seront à surmonter. De nombreux et délicats problèmes devront être résolus. Des évolutions profondes, dont certaines pénibles, devront être acceptées dans nos habitudes, nos conceptions, nos mentalités même.

Tout cela est cependant possible si, à tous les échelons de la hiérarchie nous savons le comprendre, le vouloir, le faire admettre et, éventuellement, l'imposer, tant dans nos Entreprises qu'autour d'elles (clients, fournisseurs, administrations éventuellement).

Prospérité, paix sociale et progrès sont indissociables. Dans l'intérêt de tous, nous devons accepter d'y prendre la part que le "Management" américain y a prise aux U.S.A.

Le fait que l'avenir de nos Entreprises, pour ne pas dire plus, en dépende, doit être une raison pour nous de prendre toutes les initiatives nécessaires et d'accepter les efforts, risques et sacrifices qu'elles pourront impliquer.

