

## **Rationalité et organisation**

Jocelyne Robert

2007

Extrait de J. Robert, *Organisations et changements en entreprises. Approches historique, théorique et pratique*, Editions de l'Université de Liège, 2007, pp. 15 - 67

## Première partie

### Rationalité et organisations

*« En permettant la **quantification** de tous les aspects de l'activité humaine, les mesures universelles ont contribué à l'avènement de l'organisation moderne et à la « normalisation » du salarié » (Bagla-Gökalp L., 1998, p. 10).*

## Chapitre un

### Raison, passion et industrialisation

#### 1.1 De l'intérêt du souverain à l'intérêt personnel

La question qui nous guidera tout au long de ce livre et plus particulièrement de cette première partie est de comprendre pourquoi et comment l'entreprise que nous connaissons aujourd'hui s'est progressivement construite d'une certaine manière, pourquoi et comment elle a été amenée à répondre à des modèles tantôt de rationalité, tantôt centrés sur les individus avec leurs passions et leurs connaissances limitées, pourquoi et comment elle a pris des formes multiples.

Depuis des siècles, les individus se sont regroupés et organisés afin de réaliser les activités qui leur ont permis de survivre et d'atteindre leurs objectifs. Ils se sont fixé des buts et réparti les activités. Ils ont défini des rôles et instauré des hiérarchies. La gestion des Etats, celle des cités, des institutions et des groupes nécessite la participation de chacun, la répartition et la coordination des activités, la gestion des changements. Il s'agit ainsi de préserver l'équilibre entre stabilité et changement, entre ordre et désordre, entre surveillance et liberté.

##### 1.1.1 Organisation politique et administrative

L'organisation politique des cités manifeste, surtout à partir du XVI<sup>e</sup> siècle et de la Réforme, l'importance de disposer d'informations centralisées, de statistiques exactes et bien documentées. Il importe d'avoir une bonne organisation de l'espace et de disposer de connaissances à propos de « lieux éclatés ». Des techniques administratives seront mises en place progressivement afin de pouvoir, par la suite, procéder à des évaluations. Afin de faciliter le maintien de l'ordre et la surveillance, chacun sera assigné à une entité administrative. Parmi les mesures prises ultérieurement, nous pouvons citer : l'enregistrement obligatoire, à l'Etat civil, des naissances et des décès, le passage des inscriptions du registre d'Eglise au registre d'Etat, le recensement de la population, des fortunes et des revenus. Il y a, de manière générale, un quadrillage territorial et une utilisation instrumentale de la société (Claval P., pp. 16-19).

Même si l'essentiel de l'œuvre de Machiavel (1469-1527) - conseiller à la cour des Médicis à Florence - concerne le politique et le pouvoir de la cité (Karsten L., 1977). *Le Prince* nous livre cependant différents enseignements à propos de la gestion des organisations. Machiavel, par exemple, défend l'idée d'un ordre et d'une division des activités. Le Prince doit se décharger des activités ennuyeuses sur d'autres tout en évitant la haine et le mépris (Machiavel, 1972, p. 100). Machiavel souligne le danger des villes restées libres (op.cit., p. 25), le Prince encouragera dès lors ses concitoyens dans l'exercice paisible de leur profession, il attribuera des récompenses à ses artisans (op.cit., p. 120), il distraira ses peuples au moyen de fêtes et de spectacles (op.cit., p. 102). Le Prince doit se faire craindre (op.cit., p. 88), voire recourir à la méchanceté pour sauver son Etat (op.cit., p. 102). Machiavel s'interroge également sur la manière de juger ses ministres (op.cit., p. 123), ces derniers doivent penser au royaume et non à leurs intérêts personnels. Le Prince doit les couvrir d'honneurs et de charges et les amener de cette façon à bien le conseiller (op.cit., p. 126). Voici ainsi réunis plusieurs principes de l'organisation des entreprises mais aussi de la gestion du personnel : la répartition des activités, la délégation, la motivation du personnel, son évaluation, sa rémunération et sa reconnaissance.

### 1.1.2 Philosophie et organisation

En reprenant le point de vue d'un certain nombre de philosophes, nous souhaitons rappeler les fondements d'un débat qui ne cesse d'exister et qui oppose la raison aux passions. Ces extraits vont nous aider à comprendre davantage l'importance que prendront l'ordre, le contrôle, la mesure, voire la quantification, pour ne citer que quelques éléments, dans la gestion de nos organisations. Ces extraits permettent également de poser la question des relations entre les actions individuelles et la société définissant un ordre supérieur.

Le XVII<sup>e</sup> siècle est le siècle de la raison. Descartes (1596-1650) écrit en 1637 *Le discours de la méthode pour bien conduire sa raison et chercher la vérité dans les sciences*. Les quatre règles de la méthode sont de ne pas considérer comme vraies ce qui n'a pas été analysé et conforté par des informations suffisantes, de diviser les problèmes en parties différentes permettant ainsi une meilleure analyse et la recherche de solu-

tions, d'organiser complexe, de faire des *générales que je* (1970, pp. 84-85) (1649). La volonté péril n'est pas gran

**Spinoza** (16 partie intitulée *De les hommes vivent nécessairement pe* l'importance de s' vivent sous la con

**Hobbes** (Ph *naturel, l'homme* propres valeurs (C Raison. Proche d contrat social, pa attitude froide et afin de limiter le Léviathan - hiérai par Hobbes est d comment admett p.62). Hobbes re *propriétaires fonc* Boyer et Equilbey

<sup>1</sup> « C'est lorsque chaque utile les uns aux autres plus il est doué de vertu pour agir selon les lois lorsque les hommes viv Donc les hommes sont i est sien » (Spinoza, p. fort et opposé au sentim mal plus grand. Par ce pour elle-même le droit par conséquent le pou affermir, non par la Ra pouvoir de se conserver (Spinoza, p. 516).

169-1527) - conseil-  
que et le pouvoir de  
ependant différents  
ons. Machiavel, par  
activités. Le Prince  
s tout en évitant la  
l souligne le danger  
ragera dès lors ses  
n, il attribuera des  
ira ses peuples au  
Prince doit se faire  
té pour sauver son  
: sur la manière de  
penser au royaume  
ouvrir d'honneurs et  
ler (op.cit., p. 126).  
les entreprises mais  
vités, la délégation,  
ration et sa recon-

re de philosophes,  
ne cesse d'exister  
nous aider à com-  
le contrôle, la me-  
s éléments, dans la  
lement de poser la  
la société définis-

artes (1596-1650)  
duire sa raison et  
es de la méthode  
été analysé et con-  
problèmes en parties  
recherche de solu-

tions, d'organiser ses pensées en partant du plus simple vers le plus complexe, de faire « *des dénombrements si entiers et des revues si générales que je fusse assuré de ne rien omettre* » (Lagarde et Michard, 1970, pp. 84-85). Descartes écrira aussi le *Traité des passions de l'âme* (1649). La volonté peut contribuer à réfréner les passions, montrer que le péril n'est pas grand et souligner l'intérêt qu'il y a à agir selon la raison.

**Spinoza** (1632-1677), dans *L'éthique* et plus particulièrement dans la partie intitulée *De la servitude humaine*, écrit : « *Dans la seule mesure où les hommes vivent sous la conduite de la Raison, ils s'accordent toujours nécessairement par nature* » (Spinoza, p. 516). Et Spinoza d'insister sur l'importance de s'accorder. Cela peut se faire surtout lorsque les hommes vivent sous la conduite de la raison et recherchent ce qui leur est utile<sup>1</sup>.

**Hobbes** (Philosophe anglais, 1588-1679) défend l'idée « *qu'à l'état naturel, l'homme est un loup pour l'homme* », ayant perdu le sens de ses propres valeurs (Claval P., p. 59). La référence divine est remplacée par la Raison. Proche de l'attitude des puritains, Hobbes associe au respect du contrat social, passé entre les hommes et à l'origine de la société, une attitude froide et détachée des passions. Il importe de privilégier la raison afin de limiter les abus et les passions et d'instaurer une société - Le Léviathan - hiérarchique afin de maintenir l'ordre. La société mentionnée par Hobbes est donc inégalitaire. Macpherson se demande à ce propos : comment admettre un contrat qui ne serait pas passé entre égaux ? (op.cit., p.62). Hobbes refuse « *la dignité de citoyen à ceux qui ne sont pas propriétaires fonciers et ne sont pas maîtres de leur destin* » (op.cit.). Et Boyer et Equilbey de rappeler le rôle « *de pacifier la société* » que Hobbes

---

<sup>1</sup> « *C'est lorsque chaque homme cherche avant tout l'utile qui est sien que les hommes sont le plus utile les uns aux autres. Car plus chacun cherche l'utile qui est sien et s'efforce de se conserver, plus il est doué de vertu, ou, ce qui revient au même, plus grande est la puissance dont il est doué pour agir selon les lois de sa nature, c'est-à-dire pour vivre sous la conduite de la Raison. Or c'est lorsque les hommes vivent sous la conduite de la Raison qu'ils s'accordent le mieux par nature. Donc les hommes sont le plus utiles les uns aux autres, lorsque chacun cherche avant tout l'utile qui est sien* » (Spinoza, p. 517). « (...) nul sentiment ne peut être contrarié que par un sentiment plus fort et opposé au sentiment à contrarier, et que chacun s'abstient de faire du mal par crainte d'un mal plus grand. Par cette loi donc, la Société pourra se rendre ferme, pourvu qu'elle revendique pour elle-même le droit que chacun a de se venger et de juger du bon et du mauvais, et qu'elle ait par conséquent le pouvoir de prescrire une règle de vie commune, de faire des lois et de les affermir, non par la Raison ...mais par des menaces. Or cette Société, affermie par des lois et par le pouvoir de se conserver s'appelle l'Etat et ceux qui sont protégés par ses lois s'appellent Citoyens » (Spinoza, p. 516).

attribue au souverain. L'Etat permet ainsi aux individus de poursuivre leurs intérêts (Boyer L. et Equilbey N., 1990, p. 10).

**Locke** (1632-1704) fait du travail « le prolongement de l'homme. La société civile (...) repose sur des bases plus fondamentales que ce dernier (le contrat) - sur un droit naturel que l'alliance ne peut mettre en cause sans priver la vie collective de sa légitimité : les productions doivent au labeur qu'elles incorporent une existence qui doit être protégée ; la possession est le prolongement naturel de l'être et doit faire l'objet de la même déférence : dans l'ordre que crée le contrat le droit de propriété est aussi fort que le droit à la vie » (Claval P., p. 66). P.Claval, citant Macpherson, souligne l'originalité de l'« individualisme possessif ». En reconnaissant l'importance de la propriété, Locke « fonde le libéralisme politique et le libéralisme économique »<sup>2</sup>. Il n'adopte pas le point de vue positiviste des fondateurs des sciences sociales dont nous parlerons par la suite (Dumont L. cité par Claval P., p. 68).

**Hume** (1711-1776), philosophe anglais, défendra la « division des tâches (...) associée à l'union des forces et à l'aide mutuelle ». La division du travail est « un des moteurs de la constitution de la société », « elle crée la dépendance : j'ai besoin de l'autre pour travailler » (Hume cité par Girard B., p. 7).

Les mêmes questions se trouvent au cœur des réflexions de deux autres auteurs : Bernard de Mandeville et Adam Smith. Le premier, **Bernard de Mandeville**, médecin protestant, écrit en 1700 *La fable des abeilles*. Il y critique la théorie du contrat développée par ailleurs. Il imagine une ruche dont il décrit le comportement comme chaotique. Ne souhaitant plus vivre de cette façon, les abeilles décident de passer un contrat et de devenir ordonnées et vertueuses. A partir de ce moment là, « la ruche se met à végéter »<sup>3</sup> (Claval P., p. 68). Derrière une défense apparente

<sup>2</sup> « En admettant que la propriété qui provient du travail accumulé sous forme de capital est aussi sacrée que celle qui résulte d'un effort personnel, la philosophie de Locke fonde à la fois le libéralisme politique et le libéralisme économique ». « Elle (...) autorise les développements de la société commerciale et manufacturière dont les premiers éléments se mettent en place au XVIII<sup>e</sup> siècle en Angleterre ou aux Pays-Bas » (Claval P., p. 66).

<sup>3</sup> « Elle devient mortellement ennuyeuse. Chaque abeille apprend à vivre modestement, selon ses moyens, en évitant le gaspillage et les consommations somptuaires. Toute l'activité économique se trouve atteinte. En même temps que l'ordre, la collectivité fait l'expérience de la médiocrité et des difficultés économiques » (Claval P., p. 68).

de l'immoralité, M s'organise vient « est meilleur que le de la société et un « thèse nouvelle » nécessairement pa en évidence le sou che normative. A mative et morale possible : elle se 69).

**Adam Smit** mie politique mod liste, il insiste au térésement. Il tie la nécessité de pr la façon dont ceu il défend l'impor d'échange, il « j laquelle « Pour a fonctionner les r moyens de produ tive, à dire ce qu temps explicative décisions individu p. 70). Adam Sm 71). Smith insiste Avec la division a pour propriété que chacun ne Equilbey N., p. 1

Pour Adam l'ordre public est de l'agriculture. chés. La « main intervention exté doit laisser fonct

vidus de poursuivre

ment de l'homme. La  
tales que ce dernier  
eut mettre en cause  
ductions doivent au  
e protégée ; la pos-  
t faire l'objet de la  
droit de propriété est  
(6). P.Claval, citant  
le possessif ». En re-  
onde le libéralisme  
pas le point de vue  
ous parlerons par la

tra la « *division des  
tuelle* ». La division  
société », « elle crée  
er » (Hume cité par

réflexions de deux  
Smith. Le premier,  
1700 *La fable des*  
par ailleurs. Il ima-  
nne chaotique. Ne  
nt de passer un con-  
ce moment là, « la  
ne défense apparente

forme de capital est aussi  
Locke fonde à la fois le  
se les développements de la  
mettent en place au XVIIe

id à vivre modestement,  
ons somptuaires. Toute  
ordre, la collectivité fait  
Claval P., p. 68).

de l'immoralité, Mandeville montre que l'ordre caché selon lequel la ruche s'organise vient « *de la compétition des intérêts et des égoïsmes, cet ordre est meilleur que les autres (...) il permet un épanouissement plus complet de la société et un enrichissement collectif plus grand* ». Claval explicite la « thèse nouvelle » de Mandeville : « *le bonheur collectif ne passe pas nécessairement par le respect de la morale individuelle* ». Mandeville met en évidence le souci du bien-être individuel, il se démarque d'une approche normative. A partir de ce moment, « *la fusion de la construction normative et morale et de la tradition de recherche empirique devient possible : elle se réalise chez les économistes classiques* » (Claval P., p. 69).

**Adam Smith** (1723-1790), penseur écossais, fondateur de l'économie politique moderne, concilie les aspects normatifs et explicatifs. Moraliste, il insiste au départ sur les vertus humaines, l'altruisme et le désintéressement. Il tient compte également des réflexions de Mandeville et de la nécessité de prendre en compte les intérêts individuels mais également la façon dont ceux-ci contribuent au « bonheur collectif ». Comme Locke, il défend l'importance du travail et le situe au fondement de la valeur d'échange, il « *justifie le droit à la propriété* ». Il défend l'idée selon laquelle « *Pour asseoir la prospérité des nations, le Prince doit laisser fonctionner les marchés et laisser faire les détenteurs de biens et de moyens de production* ». La science économique « *continue à être normative, à dire ce qui doit être plus que ce qui est (...) elle devient en même temps explicative et interprétative, puisqu'elle éclaire l'enchaînement des décisions individuelles et la réalisation d'équilibres collectifs* » (Claval P., p. 70). Adam Smith ouvre ainsi la porte à la pensée positiviste (op.cit, p. 71). Smith insiste sur l'échange - « *propension naturelle de l'homme* » -. Avec la division du travail et la garantie d'un ordre monétaire, « *le marché a pour propriété de permettre l'enrichissement d'une nation alors même que chacun ne cesse de poursuivre son propre intérêt* » (Boyer L. et Equilbey N., p. 10).

Pour Adam Smith, la centralisation de la décision indispensable à l'ordre public est contraire aux intérêts de commerce, de la manufacture et de l'agriculture. Il faut au niveau économique laisser fonctionner les marchés. La « main invisible » du marché laisse les équilibres se faire sans intervention extérieure. « *Pour asseoir la prospérité des nations, le Prince doit laisser fonctionner les marchés et laisser faire les détenteurs de biens*

et de moyens de production (...) lorsque l'action se développe librement, on voit des équilibres se définir d'eux-mêmes, sous l'action de la main invisible » (Claval P., p. 70-71). Cette position ne met pas nécessairement en question le fait qu'Adam Smith soit, au départ, un moraliste. « C'est par une méditation sur les vertus humaines, sur l'altruisme et le désintéressement qu'il s'est fait d'abord connaître » (op.cit., p. 69).

Au XVIII<sup>e</sup> siècle, en Angleterre, les réformateurs radicaux et les utilitaristes veulent réconcilier les exigences morales, les institutions et les mœurs. Ils se réfèrent à Locke et à Hume. Ils défendent « un modèle de l'homme tout entier tourné vers la recherche du bonheur : il s'agit d'un froid calculateur qui pèse sans arrêt le pour et le contre, qui suppute ce que ses actions créeront comme agrément et comme nuisance et qui choisit la voie la plus profitable sans s'attarder à de vaines considérations de pitié ou d'altruisme. En opérant ainsi, l'homme se réalise pleinement » (op.cit., p. 72). L'homme doit ainsi vivre selon la raison. Cette « nouvelle morale » se base sur la notion de « contrat social »<sup>4</sup>.

La définition de la notion d'« intérêt » s'est ainsi progressivement modifiée. Deux conceptions, trouvant leur origine dans les préceptes de Machiavel, ont d'abord prévalu. Il s'agit, d'une part, de faire référence « à la volonté d'émancipation à l'égard des maximes et des règles moralisatrices dont se nourrissait la philosophie politique prémachiavélienne » et, d'autre part, « de mettre à jour l'existence « d'une volonté avertie et rationnelle, à l'abri des passions et des coups de tête », capable d'éclairer le prince sur la marche à suivre » (Hirschman A.O., 1980, p. 35). Par la suite, la notion d'intérêt concerne l'intérêt des groupes de sujets. On est ainsi passé de l'intérêt des princes et de l'Etat, de « L'intérêt ne peut mentir » qui « connaîtra une grande vogue dans l'Angleterre du XVII<sup>e</sup> siècle » (op.cit., p. 37) à l'intérêt comme « appréhension réfléchie des moyens

<sup>4</sup> « Le radicalisme fait vertu d'attitudes que l'on condamnait jusque là : l'égoïsme cesse d'être condamnable puisqu'il est garant de la moralité collective » ; l'homme « fait fi des emportements de sa générosité et se refuse aux charmes de la vie sociale ». Cette « nouvelle morale » « ne peut s'exercer que dans le contexte d'un contrat social conçu sous l'angle de Locke – un contrat passé entre des hommes libres, qui décident d'un commun accord de prendre en main le sort de la collectivité - l'utilitarisme lutte pour la reconnaissance des droits politiques élémentaires. Loin de limiter l'exercice de ces droits aux seuls notables, les utilitaristes prônent leur extension à toute la population » (Claval P., p. 73).

permettant à chacun  
moine avant d'en  
associer à la rec  
miques » (op.cit., p

Le passage c  
ciée négativement  
connue. Cependant  
négativement. Il se  
passions, jugées da  
écrit : « une augm  
partie des hommes  
le moyen le plus c  
p. 40). Un type de  
du lucre, peut serv  
l'ambition, l'amou  
p. 41). L'intérêt se  
loppement du com  
communauté natio  
faciliter la maintien

Il semble ir  
actuelle de ces deu  
par rapport aux or  
l'Etat comme pacif  
aujourd'hui les règ  
ciens et les admin  
leur propre intére  
censés remplir » (E  
départ un moraliste  
général issue des p  
en question « l'intu  
système centralisé  
comportements inu  
mation soit centra  
entre agents soient  
L. et Equilbey N., ]

développe librement, action de la main invisible n'est pas nécessairement en fait moraliste. « C'est par le fait de la concurrence et le désintéressement » (op.cit., p. 59).

Leurs radicaux et les institutions et les principes de la loi sont « un modèle de vertu : il s'agit d'un homme libre, qui suppose ce qui est le plus sage et qui choisit ses considérations de la manière la plus sage ». Cette « nouvelle

est ainsi progressivement dans les préceptes de la loi, le faire référence « à la loi et des règles morales, prêmachiavélienne » de la volonté avertie et sage, capable d'éclairer la loi » (1980, p. 35). Par la suite de sujets. On est en fait l'intérêt ne peut mentir du XVIIe siècle » et la fléchie des moyens

que là : l'égoïsme cesse de l'être ; l'homme « fait fi des intérêts de la vie sociale ». Cette loi est un contrat social conçu par des hommes libres, qui décident d'un contrat utilitarisme lutte pour la loi l'exercice de ces droits de la population » (Claval

permettant à chacun d'accroître son pouvoir, son influence et son patrimoine avant d'en arriver à une conception de l'intérêt que l'on peut associer à la recherche d'avantages strictement matériels ou économiques » (op.cit., p. 39).

Le passage de la « raison d'Etat » à la notion d'« intéressé » associée négativement à l'avarice, montre toute l'évolution que cette notion a connue. Cependant, l'intérêt dans un sens strict ne sera pas toujours perçu négativement. Il sera présenté comme un moyen général d'équilibrer les passions, jugées dangereuses, il sera alors jugé positivement. Adam Smith écrit : « une augmentation de fortune est le moyen par lequel la majeure partie des hommes se proposent et souhaitent d'améliorer leur sort ; c'est le moyen le plus commun et qui leur vient le premier à la pensée » (op.cit., p. 40). Un type de passion, dénommé jusqu'ici cupidité, avarice ou appât du lucre, peut servir à contrecarrer et refréner d'autres passions comme l'ambition, l'amour du pouvoir ou la concupiscence de la chair » (op.cit., p. 41). L'intérêt sera associé à la prévisibilité et à la constance, le « développement du commerce intérieur est censé contribuer à la cohésion de la communauté nationale, alors que celui du commerce extérieur devrait faciliter le maintien de la paix » (op.cit., p. 51).

Il semble important d'apporter quelques nuances. L'incidence actuelle de ces deux courants se révèle complexe et parfois contradictoire par rapport aux origines. La théorie de Hobbes et du rôle qu'il accorde à l'Etat comme pacificateur des intérêts individuels et antagonistes, applique aujourd'hui les règles de « l'individualisme méthodologique », « les politiciens et les administrations dont se dote l'Etat sont incités à poursuivre leur propre intérêt au détriment des objectifs collectifs qu'ils seraient censés remplir » (Boyer L. et Equilbey N., pp. 12-13). Adam Smith est au départ un moraliste, position qu'il ne rejette pas. La théorie de l'équilibre général issue des positions d'Adam Smith, conduit aujourd'hui à remettre en question « l'intuition à la base de la main invisible » et « formalise un système centralisé. Un système de prix décentralisant une série de comportements individuels n'existe que pour autant que toute l'information soit centralisée par un agent bienveillant et que les transactions entre agents soient intégralement réalisées par son intermédiaire » (Boyer L. et Equilbey N., p. 13).

Rousseau apportera un autre point de vue que ses prédécesseurs. Pour Rousseau (1712-1778), l'homme est naturellement bon, c'est la société qui le corrompt. Le rôle du contrat social est alors « *de rompre avec la société spontanée qui dépouille la personne de ce qu'elle a de plus précieux, la prive de son innocence et la rend étrangère à sa propre nature. Le contrat social se propose de retrouver la vérité première de l'homme (...) l'individu doit se déterminer selon sa conscience intime* », « *ce n'est pas la connaissance abstraite des choses qui fait leur valeur humaine, mais l'expérience originale que chacun peut en avoir* » (Claval P., p. 79).

Rousseau, quant à lui, « *ne croit pas que la raison suffise à instaurer un ordre satisfaisant. Pour lui, l'homme n'est pas seulement calcul : il est aussi émotion, sentiment, ouverture sur la nature et sur les autres* » (Claval P., p. 77).

On assiste également à une autre évolution, **l'évolution de la valeur du travail.**

Le mépris pour le travail manuel que manifestaient les sociétés de l'Antiquité ne doit plus être mis en évidence. Le travail intellectuel y était réservé à une élite et associé aux loisirs, les travailleurs manuels réduits au rang d'esclaves, voilà l'image que nous en donne l'Antiquité. Le Moyen-Age, puis la Réforme, accorderont au travail manuel une image davantage positive, le premier continuant à présenter les activités liées au commerce comme dangereuses et pernicieuses. La situation s'inverse avec le développement du protestantisme et plus particulièrement du protestantisme ascétique promu par Calvin. Le travail devient la voix du salut. Les valeurs protestantes seront, comme l'a analysé Max Weber, à la base du développement du capitalisme.

Ces débats ne seront pas sans influence sur le développement de l'économie politique et sur les théories qui accompagneront l'industrialisation. Les théories présentées influencent les développements actuels et l'opposition qui continue d'exister entre différentes tendances. Nous pouvons ainsi citer, d'une part, la rationalisation des organisations que caractérise l'existence de règles, de procédures d'évaluation, de définition des objectifs et, d'autre part, le souci de tenir compte des aspirations du personnel, de leur motivation, de leur implication tout en allant parfois

jusqu'à reconnaître une série de normes

Comme au cours des siècles ; il influence la valeur des organisations, de la gestion

Adar  
172

Rouss  
1712-1

17

ses prédécesseurs.  
nt bon, c'est la so-  
s « de rompre avec  
qu'elle a de plus  
re à sa propre na-  
vérité première de  
onscience intime »,  
qui fait leur valeur  
en avoir » (Claval

suffise à instaurer  
ment calcul : il est  
t sur les autres »

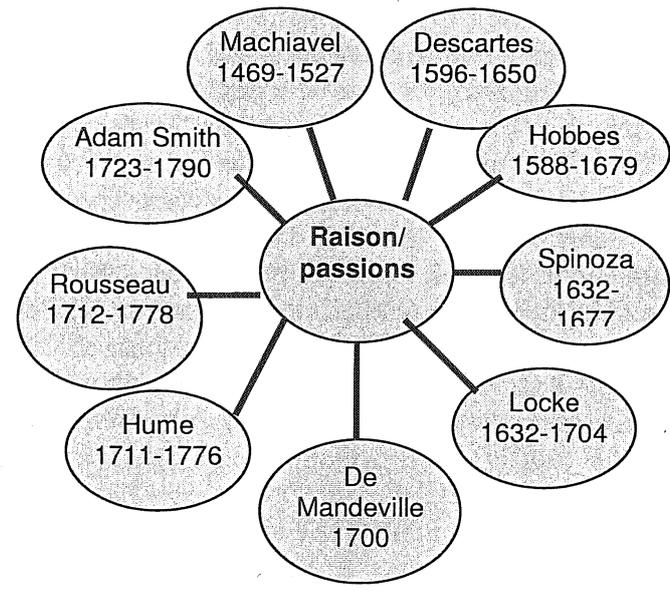
### ution de la valeur

ent les sociétés de  
intellectuel y était  
manuels réduits au  
iquité. Le Moyen-  
e image davantage  
iées au commerce  
se avec le dévelop-  
otestantisme ascé-  
salut. Les valeurs  
base du dévelop-

développement de  
eront l'industria-  
gements actuels et  
lances. Nous pou-  
tions que caracté-  
de définition des  
es aspirations du  
en allant parfois

jusqu'à reconnaître l'existence d'un certain chaos associé ou pas à une série de normes auxquelles les individus doivent se référer.

Comme on le voit, le **débat entre passions et raison** traverse les siècles ; il influence la gestion des institutions et des organisations et dépend des valeurs dominantes dans la société. Nous tenterons d'apporter différents éclairages afin de comprendre davantage le fonctionnement des organisations, d'adopter un point de vue critique et d'en montrer l'intérêt pour la gestion de l'entreprise.





- L'existence de techniques de gestion privilégiant la centralisation : centralisation des moyens d'informations permettant la gestion et la diffusion des informations, centralisation des informations liées à la gestion administrative d'un pays ou d'une entreprise internationale.

La première révolution industrielle commence au XVIIIe siècle en Angleterre, elle est liée aux inventions technologiques (machines à vapeur, métiers à tisser) qui toucheront notamment l'industrie textile avant de s'étendre à d'autres pays. A la fin du XIXe siècle, les développements scientifiques et l'utilisation des énergies, comme l'électricité et le pétrole, caractériseront la deuxième révolution industrielle.

La troisième révolution industrielle concernera les nouvelles technologies de l'information et de la communication favorisant la globalisation, le travail en réseau, la création d'entreprises virtuelles.

Etudier la manière dont les entreprises en croissance, organisées de manière centralisée, gèreront leurs différentes activités relève d'un intérêt certain. En effet, bon nombre de nos entreprises se trouvent aujourd'hui encore devant ce défi. Les auteurs classiques, comme nous le verrons, mettront en évidence les grands principes que des auteurs plus récents développeront. Parmi ces principes, nous pouvons en épingle certains : la coordination, la spécialisation ou la polyvalence, la communication et la formation, l'apprentissage organisationnel, la prévision, la définition des activités et des compétences, l'évaluation, la culture d'entreprise.

### 1.3 Modernisation, rationalisation et standardisation

Au XIXe siècle, la centralisation de l'activité de production et son organisation font partie d'un mouvement plus vaste d'industrialisation associée à la « modernisation » de la société.

Le phénomène de **modernisation**, impliquant toutes les sphères de la société - politique, économique, social et culturel -, accompagne le passage de la société « pré-taylorienne » à la société « taylorienne ». Il s'agit, comme le décrit Bagla-Gökalp, du passage d'une société où le travail se réalise en ateliers, où la relation entre l'artisan et le client est « *unique* » et « *per-*

*sonnalisée* », où la structure domestique domine, vers une société « industrielle » caractérisée par la « *division du travail* », « *la production de masse standardisée* », la fabrication émanant de « *producteurs anonymes, pour des marchés anonymes et distants* ».

L'industrialisation s'accompagne d'un processus de **rationalisation**. « *La modernisation implique une rationalisation des modes de gestion de la vie en société (...) le développement de la production industrielle à l'usine et l'essor des sciences expérimentales et des technologies complexes l'illustrent parfaitement* » (Bagla-Gökalp L., 1998, p. 7).

Liée au phénomène de rationalisation, la modernité s'accompagne de la **mesure**, « *les mesures reflètent la culture, les rapports sociaux et les rapports de pouvoir* » (op.cit., p. 9). Si le rapport de pouvoir était arbitraire à l'époque médiévale, il devient, avec le développement des technologies, davantage technique. Au Moyen-Age, l'arbitraire était de règle : pour un même prix, on pouvait « *avoir une quantité variable de marchandises, selon les rapports de force entre le vendeur et l'acheteur ou entre le seigneur et le paysan* ». L'introduction du système métrique, l'unification des poids et des mesures vont amener la création d'un dénominateur commun mis en place par les autorités politiques (op.cit., pp. 10-11).

De la même manière, la mesure commune du temps est associée au passage d'un temps local, hétérogène, qualitatif à un temps devenant « *universel, homogène et quantitatif* » (op.cit.). Cette mesure sera de plus en plus précise avec les évolutions technologiques (Karsten L., p. 24).

« *En permettant la quantification de tous les aspects de l'activité humaine, les mesures universelles ont contribué à l'avènement de l'organisation moderne et à la « normalisation » du salarié* » (Bagla-Gökalp L., 1998, p. 10). Les individus sont ainsi évalués à partir de normes. Les critères de comparaison deviennent impersonnels et « *permettent de traiter les individus comme des catégories abstraites* ». En science, il s'agit d'obtenir des **résultats précis et généralisables**. Pour ce faire, « *les scientifiques utilisent des données expérimentales qu'ils traduisent en mesures standardisées et comparables* ». Tous ces facteurs contribuent à la construction d'une « *vérité unique permettant un meilleur contrôle de l'espace social* » (Bagla-Gökalp L., 1998, p. 10).

A l'aube  
ment, évoque l  
la standardisat  
(Karsten L., p.

Deux aut  
tion de la soci  
s'agit de la di  
associe à l'« o  
quoi, nous dév  
risme.

#### 1.4 La question technique

Au XIX<sup>e</sup>  
phique, la cro  
contexte social  
mis en place d  
des du marché  
cependant d'un  
manufacturier  
ailleurs et était  
place de nouve  
l'étude de ces  
des théories vo  
lution industrie  
progrès techni  
vapeur) qu'en  
entrepreneurs :  
p. 11). L'histe  
sieurs caractér  
sion du travail

Une dist  
vail » et la «  
travail » conce  
naissent les sc

vers une société « in-  
 », « la production de  
 producteurs anonymes,

essus de rationalisa-  
sation des modes de  
ent de la production  
entales et des techno-  
ökalp L., 1998, p. 7).

ternité s'accompagne  
apports sociaux et les  
ouvoir était arbitraire  
ent des technologies,  
ait de règle : pour un  
ble de marchandises,  
acheteur ou entre le  
étrique, l'unification  
n dénominateur com-  
p. 10-11).

emps est associée au  
emps devenant « uni-  
sure sera de plus en  
en L., p. 24).

aspects de l'activité  
vènement de l'orga-  
 » (Bagla-Gökalp L.,  
rtir de normes. Les  
permettent de traiter  
n science, il s'agit  
Pour ce faire, « les  
qu'ils traduisent en  
eurs contribuent à la  
meilleur contrôle de

A l'aube de l'« organisation scientifique du travail », Karsten, notam-  
ment, évoque l'importance de la **standardisation** à partir de l'exemple de  
la standardisation des rails de chemin de fer mentionnés par Taylor  
(Karsten L., p. 20).

Deux autres caractéristiques de la modernisation et de la rationalisa-  
tion de la société et de ses activités peuvent être mises en évidence : il  
s'agit de la **division du travail et du contrôle**. Le taylorisme que l'on  
associe à l'« organisation scientifique du travail » l'attestera. C'est pour-  
quoi, nous développerons ces deux points après avoir présenté le taylor-  
isme.

#### 1.4 La question de la division du travail : division sociale et division technique

Au XIXe siècle, les progrès techniques, l'augmentation démogra-  
phique, la croissance du marché agricole, l'urbanisation modifièrent le  
contexte social et le contexte économique. Les manufactures avaient déjà  
mis en place des systèmes d'organisation en vue de répondre aux deman-  
des du marché international (Karsten L., p. 10). L'artisan y bénéficiait  
cependant d'une grande autonomie dans l'exercice de son travail et, si le  
manufacturier ne l'acceptait pas, l'artisan s'en allait chercher du travail  
ailleurs et était pratiquement assuré d'en trouver. La nécessité de mise en  
place de nouvelles techniques afin de répondre à des demandes croissantes,  
l'étude de ces techniques au sein d'académies et l'analyse de l'application  
des théories vont diffuser le résultat de ces recherches. La première révo-  
lution industrielle en Angleterre, consiste moins, explique Karsten, en des  
progrès techniques (sans négliger le rôle de l'invention de la machine à  
vapeur) qu'en un changement du système de production où les grands  
entrepreneurs remplacent les petits commerçants et les fabricants (op.cit.,  
p. 11). L'histoire des débuts de l'industrialisation met en évidence plu-  
sieurs caractéristiques de l'« organisation scientifique du travail ». La divi-  
sion du travail en est une caractéristique essentielle.

Une distinction se doit d'être faite entre la « division sociale du tra-  
vail » et la « division technique du travail ». La « division sociale du  
travail » concerne la différenciation des activités économiques que con-  
naissent les sociétés complexes : la distinction des grands secteurs écono-

miques, celle des métiers et des professions (De Coster M., 1987, pp. 37-38). La « division technique » du travail fait référence à la division en tâches parcellaires des activités au sein d'un métier, d'une profession ou d'une entreprise (De Coster M., 1987, p. 38). La « division sociale » du travail, que l'on peut associer aux divisions hiérarchiques qui structurent les différents groupes sociaux, « a pour fonction d'intégrer les hommes dans la vie en société en les obligeant, bon gré, mal gré, à entrer dans un système de droits et de devoirs qui les soudent les uns aux autres » (op.cit., p. 43). Cette distinction sera interprétée en termes de solidarités. Elle renvoie aux analyses qu'en a faites **Emile Durkheim**. Durkheim distingue la « solidarité mécanique » et la « solidarité organique ». La première est associée à une société où chacun est amené à réaliser les mêmes tâches. Le rôle de chacun est identique. La seconde se caractérise par la complémentarité du rôle assumé par chacun. A l'image du corps humain, chaque membre joue alors un rôle complémentaire de celui assumé par les autres membres. Le rôle de chacun est indispensable à l'exercice des autres rôles et au fonctionnement de l'ensemble. Cet ensemble, considéré comme un véritable système, donnera naissance et sera l'objet d'analyse privilégié de l'approche systémique. Si la « solidarité mécanique » sera associée au droit répressif ; la « solidarité organique » sera plutôt associée à l'émergence du droit coopératif<sup>5</sup> (Javeau Cl., 1997, p. 133). Nous pouvons dire

<sup>5</sup> Partant de l'analyse du crime et de la peine, **Emile Durkheim** va distinguer le « droit répressif » impliquant une sanction pour le délit dépassant l'importance de la réparation et le « droit restitutif » impliquant une sanction restitutive en fonction du dommage causé. Le premier est associé à « la solidarité mécanique » ou « par similitude », le second à « la division du travail ou organique ». « Les actes » que le droit « répressif » « prohibe et qualifie de crimes sont de deux sortes : ou bien ils manifestent directement une dissemblance trop violente contre l'agent qui les accomplit et le type collectif, ou bien ils offensent l'organe de la conscience commune. Dans un cas comme dans l'autre, la force qui est choquée par le crime qui le refoule est donc la même ; elle est un produit des similitudes sociales les plus essentielles, et elle a pour effet de maintenir la cohésion sociale qui résulte de ces similitudes. C'est cette force que le droit pénal contre tout affaiblissement, à la fois en exigeant de chacun de nous un minimum de ressemblances sans lesquelles l'individu serait une menace pour l'unité du corps social » (Durkheim E., p. 75). A propos du droit « restitutif », « la solidarité sociale à laquelle correspond ce droit est d'une tout autre espèce (...) les règles à sanction restitutive ou bien ne font pas du tout partie de la conscience collective, ou n'en sont que des états faibles. Le droit répressif correspond à ce qui est le cœur, le centre de la conscience commune ; les règles purement morales en sont une partie déjà moins centrale ; enfin le droit restitutif prend naissance dans des régions très excentriques pour s'étendre bien au-delà. Plus il devient vraiment lui-même, plus il s'en éloigne (...) le droit répressif crée des organes de plus en plus spéciaux : tribunaux consulaires, conseils de prud'hommes, tribunaux administratifs de toute sorte ». Ce droit relève également de la solidarité sociale, la société restant « le rouage essentiel du mécanisme, puisque c'est elle seule qui le fait fonctionner. C'est elle qui dit le droit par l'organe de ses représentants » (Durkheim E., 2004, p. 81).

qu'aujourd'hui  
organique » en  
groupes et prof  
des responsabil  
standardisation  
avantage à la « s

#### Solidarité or

- Complém
- Le rôle  
l'ensembl
- Division s
- Droit rest
- Structure
- La divisio  
vie en soc

#### Solidarité m

- Chacun r  
identique
- Droit répr
- Division

En mett  
distinction élal  
la communaut  
premier type c  
par l'évidence  
« naturelle ».  
construits, ins  
Cl., p. 132). E  
portance que p

<sup>6</sup> Le premier typ  
terni le sens :  
poursuit Claude  
type de vie en  
Tönnies, couplée

ter M., 1987, pp. 37-  
nce à la division en  
d'une profession ou  
division sociale » du  
tiques qui structurent  
*intégrer les hommes  
gré, à entrer dans un  
s uns aux autres »*  
ermes de solidarités.  
heim. Durkheim dis-  
nique». La première  
er les mêmes tâches.  
térise par la complé-  
rps humain, chaque  
ssumé par les autres  
cice des autres rôles  
onsidéré comme un  
analyse privilégié de  
era associée au droit  
ée à l'émergence du  
ous pouvons dire

inguer le « droit répressif »  
tion et le « droit restitutif »  
premier est associé à « la  
du travail ou organique ».  
nt de deux sortes : ou bien  
ent qui les accomplit et le  
Dans un cas comme dans  
même ; elle est un produit  
nir la cohésion sociale qui  
t affaiblissement, à la fois  
elles l'individu serait une  
du droit « restitutif », « la  
espèce (...) les règles à  
collective, ou n'en sont que  
e centre de la conscience  
s centrale ; enfin le droit  
ndre bien au-delà. Plus il  
ée des organes de plus en  
ux administratifs de toute  
it « le rouage essentiel du  
lit le droit par l'organe de

qu'aujourd'hui les modèles de gestion semblent privilégier la « solidarité organique » en mettant en évidence la complémentarité, l'organisation des groupes et professions à travers la gestion des compétences, la définition des responsabilités. Certains modes de gestion réintroduisent cependant la standardisation, la rationalisation et certaines routines qui font penser davantage à la « solidarité mécanique ».

### Solidarité organique

- Complémentarité du rôle de chacun (corps humain),
- Le rôle de chacun est indispensable à celui des autres et à l'ensemble ;
- Division sociale ;
- Droit restitutif ;
- Structure les groupes sociaux (relations vendeurs/clients) ;
- La division sociale a pour fonction d'intégrer les hommes dans la vie en société dans un système de droits et de devoirs.

### Solidarité mécanique

- Chacun réalise les mêmes tâches, le rôle de chacun est identique ;
- Droit répressif ;
- Division technique.

En mettant en évidence ces distinctions, on ne peut ignorer la distinction élaborée par Tönnies (sociologue allemand : 1855-1936) entre la communauté « Gemeinschaft » et la société « Gesellschaft ». « Dans le premier type de collectivité, la vie en commun est caractérisée avant tout par l'évidence, l'affectivité, l'intimité, la solidarité morale et l'attitude « naturelle ». Dans le second type, dominant les aspects rationnels, construits, instrumentaux et impersonnels de la réalité sociale »<sup>6</sup> (Javeau Cl., p. 132). En lisant ces lignes, on ne peut s'empêcher de penser à l'importance que prennent aujourd'hui les valeurs et l'évaluation des attitudes

---

<sup>6</sup> Le premier type de collectivité a connu parfois des « usages réactionnaires qui en ont terni le sens : « communauté nationale », « communauté de race » ». Aujourd'hui, poursuit Claude Javeau, « les critiques de la société contemporaine tendent à exalter un type de vie en commun qui prendrait son inspiration dans la « Gemeinschaft » de Tönnies, couplée à un contrat de type Rousseauiste » (Javeau Cl., p. 132).

et comportements dans la gestion des entreprises ainsi qu'à l'intérêt croissant porté à l'éthique associée parfois à la responsabilité sociale, celle-ci réintroduisant la rationalité et la standardisation au moyen de procédures et d'audits.

#### **Gemeinschaft** (communauté)

- Evidence,
- Affectivité,
- Intimité,
- Solidarité morale,
- Attitude « naturelle ».

#### **Gesellschaft** (société)

- Aspects rationnels,
- Aspects construits,
- Aspects instrumentaux,
- Aspects impersonnels de la réalité sociale.

La « division technique » du travail, comme division du travail « en tâches parcellaires » au sein des métiers, professions, entreprises, est traditionnellement associée aux écrits d'Adam Smith. Celui-ci en donne comme exemple la fabrication des épingles et les différentes étapes (18 opérations distinctes) que la fabrique d'épingles implique. De Coster reprend les avantages que la « division technique » du travail représente à cette époque tout en évoquant les inconvénients repris par J.B. Say, disciple et vulgarisateur français de Smith. Parmi ces inconvénients, on peut mettre en évidence celui principalement de n'avoir jamais à réaliser qu'une seule et même tâche. A l'inverse, les avantages sont notamment : le développement des habiletés par la répétition, la suppression des pertes de temps par le transfert d'un poste de travail à l'autre, la simplification des tâches et la mécanisation, l'augmentation de la productivité et la diminution des coûts de production (De Coster M., 1987, p. 48).

Diderot (1713-1784) développe dans *l'Encyclopédie* l'exemple d'une fabrique à papier à Langlée. Cette fabrique est particulièrement propre pour l'époque : l'ordre règne à l'intérieur de la fabrique. Diderot ne montre pas des situations de surveillance, n'évoque pas la fatigue des ouvriers. Il explique que « le secret de cet ordre industriel réside dans la

*précision de son monde sait que la répétition mécanique n'est pas une tâche en perpétuelle é et à modifier ce travail signifie comment accélérer les rythmes, élaborer et gérer le temps et au rythme, assu té de l'esprit et c*

Par contre la décomposition damnait les fabriques chacun n'accomplissant à un certain point, les mains ne sont pas les temps de travail

Marx (ph du travail, « div d'un travail aus concevoir le tra tion de plus-val évidence deux c la séparation en vrier est amené par la suite, int de concerne la « technique » où marchandise (D

Marx déc l'ouvrier est no mais à la créati de production.

ainsi qu'à l'intérêt  
responsabilité sociale,  
sation au moyen de

*précision de ses routines (...) chaque chose a sa place attitrée tout le monde sait que faire (...) cette sorte de routines n'implique pas la simple répétition mécanique et sans fin d'une tâche (...). La fabrication du papier n'est pas une tâche stupide (...). Diderot pensait que ses routines étaient en perpétuelle évolution, tandis que les ouvriers apprenaient à manipuler et à modifier chaque étape du processus. Plus largement, le « rythme » du travail signifie qu'en répétant une opération particulière, nous découvrons comment accélérer ou ralentir, opérer des variations, jouer avec les matériaux, élaborer de nouvelles pratiques - tout comme un musicien apprend à gérer le temps en jouant un morceau de musique -. Grâce à la répétition et au rythme, assurait Diderot, l'ouvrier peut réaliser dans le travail l'« unité de l'esprit et de la main » » (Sennett, pp. 42-43).*

Par contre, à propos de la fabrique d'épingles, « *Smith reconnaît que la décomposition des différentes étapes de la fabrication d'épingles condamnait les fabricants à une journée de travail lassante et abrutissante, chacun n'accomplissant heure après heure qu'une petite opération. A un certain point, la routine devient autodestructrice, parce que les êtres humains ne sont plus maîtres de leurs efforts ; cette perte de contrôle du temps de travail est synonyme de mort mentale* » (Sennett, p. 46).

vision du travail « en  
entreprises, est tradi-  
lui-ci en donne com-  
fférentes étapes (18  
lique. De Coster re-  
i travail représente à  
repris par J.B. Say,  
es inconvénients, on  
voir jamais à réaliser  
s sont notamment : le  
ression des pertes de  
la simplification des  
productivité et la  
87, p. 48).

Marx (philosophe, 1818-1883) va dénoncer la « division technique » du travail, « division manufacturière », et la perte de sens pour l'ouvrier d'un travail aussi parcellaire. Il expliquera par ailleurs comment l'on peut concevoir le travail ouvrier, dans le système capitaliste, comme une création de plus-value et comment la division du travail y contribue. Il met en évidence deux conceptions de la division du travail. La première concerne la séparation entre les métiers et les professions à l'intérieur desquels l'ouvrier est amené à produire des marchandises qui seront susceptibles d'être, par la suite, intégrées dans la fabrication d'autres marchandises. La seconde concerne la division « manufacturière » que nous appellerons « division technique » où l'ouvrier est seulement amené à produire une partie d'une marchandise (De Coster M., p. 50).

yclopédie l'exemple  
est particulièrement  
i fabrique. Diderot ne  
e pas la fatigue des  
ustriel réside dans la

Marx décrira en outre comment une partie de la journée de travail de l'ouvrier est non plus consacrée à la reproduction de la force de travail mais à la création d'une plus-value appartenant au propriétaire des moyens de production.

L'aliénation, c'est-à-dire la perte de sens, le fait de se trouver dépossédé d'un bien, est liée à la parcellisation du travail et à l'extorsion de la plus-value. Les passages suivants de Marx sur la création de plus-value et sur la parcellisation du travail sont explicites.

Karl Marx explique comment le travail de l'ouvrier contribue à produire un surplus de valeur au-delà de la valeur attendue associée au travail « nécessaire » (plus-value). Cette plus-value contribue à améliorer le résultat de l'activité de production mais ne revient pas directement au travailleur. « *La période d'activité, qui dépasse les bornes du travail nécessaire, coûte, il est vrai, du travail à l'ouvrier, une dépense de force, mais ne forme aucune valeur pour lui. Elle forme une plus-value qui a pour le capitaliste tous les charmes d'une création ex nihilo. Je nomme cette partie de la journée de travail « temps extra », et le travail dépensé en elle « surtravail »* » (Marx K., p. 770).

La prise en compte limitée des compétences du travailleur par l'exigence de divisions, de répétitions, conçoit l'ouvrier comme étant « *lui-même (...) morcelé* ».

Par ailleurs, la question de la hiérarchie entre les travailleurs liée à la division du travail caractérise la manufacture<sup>7</sup>.

Cet ensemble d'éléments contribue à expliquer, pour Karl Marx, le développement du capital sur le travail.

Avant Marx, **de Tocqueville** (historien, sociologue, politique français, 1805-1859) soulignait également le fait qu'un travailleur ayant exercé les mêmes mouvements pendant vingt-ans finit par ne plus s'appar-

<sup>7</sup> « *La manufacture proprement dite ne soumet pas seulement le travailleur aux ordres et à la discipline du capital, mais établit encore une gradation hiérarchique parmi les ouvriers eux-mêmes. Si, en général, la coopération simple n'affecte guère le monde du travail individuel, la manufacture le révolutionne de fond en comble et attaque à sa racine la force du travail. Elle estropie le travailleur, elle fait de lui quelque chose de monstrueux en activant le développement factice de sa dextérité de détail, en sacrifiant tout un monde de dispositions et d'instincts producteurs (...). Ce n'est pas seulement le travail qui est divisé, subdivisé et réparti entre divers individus, c'est l'individu lui-même qui est morcelé et métamorphosé en ressort automatique d'une opération exclusive* » (Marx K., p. 903).

tenir mais par ap  
par De Coster M

### 1.5 Le contrôle

Chaque thé  
de voir celle-ci. I  
tions des indivi  
de valeur, hérita  
tionalité limitée  
informations dor  
partielles. Elles  
satisfaisant possi

« *La form  
management : l  
auteurs, les théo  
semble de propo  
logies, c'est-à-d  
suppositions à p  
lors une compo  
managériales a  
entreprises et le.*

Les théori  
selon les époqu  
ont mis en évide  
rentes théories.  
constitue un él  
(Etzioni, cité pa  
trois périodes ca

Au XIXe  
tives dans l'atel  
semblent justifi

Une seco  
production de n

tenir mais par appartenir « à la profession à laquelle il appartient » (cité par De Coster M., p.52).

### 1.5 Le contrôle

Chaque théorie propose une représentation de la réalité, une manière de voir celle-ci. La théorie déterministe, par exemple, considère que les actions des individus dépendent de plusieurs éléments (éducation, systèmes de valeur, héritage social) qui orientent leurs actions. La théorie de la « rationalité limitée » considère que les individus agissent en fonction des informations dont ils disposent à un moment donné. Ces informations sont partielles. Elles vont permettre aux individus de réaliser le choix le plus satisfaisant possible à un moment donné.

*« La formulation des théories souligne un problème central du management : le contrôle des organisations complexes. Si, précisent les auteurs, les théories managériales peuvent être envisagées comme un ensemble de propositions, elles peuvent aussi être traitées comme des idéologies, c'est-à-dire un courant de discours promulguant un ensemble de suppositions à propos de la nature des objets. Toutes les théories ont dès lors une composante idéologique que l'on retrouve dans les théories managériales ayant envisagé la manière dont les managers gèrent les entreprises et les employés » (Barley et Kunda, 1992) (nous traduisons).*

Les théories du management n'échappent pas à ce principe. Chacune, selon les époques, présente un point de vue particulier. Barley et Kunda ont mis en évidence les représentations du contrôle sous-jacentes aux différentes théories. En effet, le problème de la soumission et du contrôle constitue un élément central dans la vie et l'analyse des organisations (Etzioni, cité par Barley et Kunda, p. 364). Barley et Kunda distinguent trois périodes caractéristiques quant au contrôle des travailleurs (op.cit.).

Au XIXe siècle, le discours managérial légitime les pratiques coercitives dans l'atelier. Les pratiques de discipline strictes, voire de violence, semblent justifiées en vue d'atteindre le succès.

Une seconde période correspond à la période taylorienne et à la production de masse. L'idéologie utilitariste se révèle alors de plus en plus



rant taylorien devient  
insistent alors sur le  
lisation de la produc-

x éléments suivants :  
le contrôle normatif.  
ions humaines » et a  
ement du contrôle des  
ions. Assumant ainsi  
té des employés » et

courants normatifs »

caractéristique de la  
situations. Les em-  
ation (Bagla-Gökalp  
on s'accompagne de  
nel qualifié n'hésite  
ation de l'accès à  
technologies et les  
et leur autonomie »  
cer les ouvriers qua-  
ns l'utilisation de la  
s de pouvoir dans

de ses marchés et de  
ocale et son degré de  
moins efficaces. Les  
travail, les méthodes  
stence ou l'absence  
orts de force entre  
17).

e principalement de  
. Selon les pays, le

rôle du fileur sera dévalorisé ou au contraire davantage orienté vers le contrôle. L'exclusion, aux Etats-Unis, des ouvriers qualifiés ou, à l'inverse, en Angleterre, la réorientation de ces derniers vers des tâches de contrôle montre bien que les situations varient selon les contextes politiques, sociaux, économiques et culturels. L'opposition des ouvriers variera également d'un pays à l'autre, d'un secteur d'activités à l'autre et amènera les directions à utiliser les technologies différemment (Bagla-Gökalp L., 1998, pp. 21-22).

L'usage de la violence physique, la nécessité de « *Discipliner les corps* », permet d'accroître la productivité. Le contrôle du temps est un point essentiel : « *pour l'ouvrier, la perte d'autonomie commençait par celle du contrôle de son temps* » comme en témoigne la « *pratique du sifflet* » (Karsten L., p. 12). La longueur du temps devient un objet de négociation, les ouvriers peuvent vendre leur temps de travail et monnayer les heures supplémentaires (Bagla-Gökalp L., 1998, pp. 20-21).

D'autres formes de contrôle s'ajoutent à la violence physique ou à l'évaluation du temps. On peut, par exemple, évoquer le fait de « *neutraliser les effets des croyances* » et de démontrer le comportement « irrationnel » d'ouvrières qui, dans un pays asiatique, sont victimes, en allant travailler, de crises d'hystéries et « *voient des fantômes dans les microscopes* » (op.cit., p. 18).

## Chapitre deux

### La rationalité appliquée aux entreprises de production : l'ère taylorienne

#### 2.1 L'organisation scientifique du travail

L'« organisation scientifique » du travail apparaît, comme l'explique Karsten, dans un contexte d'internationalisation du commerce, de développement technologique, de standardisation, de contrôle et d'intégration des activités.

Une seconde révolution industrielle (1890-1960), marquée par le progrès technique et influencée par la science, conduisit, surtout aux Etats-Unis, à l'expansion des grandes entreprises, à la baisse du prix de l'électricité et au développement du moteur à explosion (Karsten, p. 19). Cependant, la mise en place des grandes entreprises posait problème (Sennett, karsten).

Aux Etats-Unis, l'agrandissement du réseau ferroviaire dans le Sud demanda une réorganisation du travail. On divisa le réseau en zones géographiques, on standardisa l'écartement des rails, le mécanisme de l'accrochage, celui du freinage, le système de signalisation ainsi que les procédures de transport des marchandises et d'enregistrement des wagons. Cela évita le transbordement des marchandises (Karsten L., p. 20). « *Dans chaque division, on créait des unités fonctionnelles comme le transport, le flot des passagers et des marchandises, l'entretien du matériel, la construction et l'entretien des lignes ainsi que la réglementation des droits de passage* » (op.cit., pp. 20-21) (nous traduisons). Le bureau central s'occupa de la supervision des managers de division. On créa des structures hiérarchiques. Ce fut la période de consolidation de l'organisation des chemins de fer (op.cit., p. 21). Des accords de coopérations et des réseaux furent créés. On insista sur la nécessité d'une bonne transmission de l'information (op.cit., p. 22).

Des sociétés multi-divisionnalisées pouvaient ainsi voir le jour. La réorganisation des chemins de fer permit d'associer une société de transport et de communication (télégraphie) et de proposer un service de distribution-vente par correspondance. Elle associait la technologie, l'intégration des activités et les principes scientifiques des ingénieurs appliqués à la gestion des organisations rejoignant de cette façon les principes du courant appelé « Systematic management » (Karsten L., pp. 25-27).

L'organisation scientifique du travail et les principes du taylorisme s'inscrivent ainsi dans un contexte particulier, favorable à leur émergence.

## 2.2 Taylor

Nous allons montrer comment les idées de **Taylor** (1856-1915) ont pris une telle ampleur et ont été diffusées jusqu'en Europe. Nous montrerons ensuite comment l'approche de Taylor se situe dans un mouvement philosophique plus global : le positivisme. Nous ferons une comparaison entre la démarche de Taylor et celle de Durkheim qui, dans les sciences humaines, adopta lui aussi une démarche positiviste. Nous présenterons ensuite les caractéristiques principales de ce que l'on peut appeler le taylorisme avant de présenter les oppositions qu'il rencontrera et les différentes interprétations qu'il suscitera.

### 2.2.1 La diffusion des idées de Taylor

C'est **Le Chatelier** (1850-1936), chimiste français, membre de l'académie des sciences et de la métallurgie qui diffusa en France, à partir de 1907 - date de la traduction de *Shop Management* -, les idées de Taylor. Le taylorisme succéda à ce mouvement appelé « Systematic management » par lequel les managers souhaitent améliorer les résultats de leur activité - et notamment la productivité - en appliquant, à la gestion de l'entreprise, les méthodes mises en place par les ingénieurs.

Dans un premier temps, Taylor travailla avec quelques entreprises et publia les résultats de son travail dans des journaux d'ingénieurs. Ses idées furent davantage connues à la suite d'un article qu'il présenta à la société américaine des ingénieurs en métallurgie. De 1900 à 1910, Taylor réalisa de nombreuses conférences. Il essaya de vendre son concept aux industriels. De 1901 à 1911, 18 firmes connues appliquèrent son système. Il

publia son premier ouvrage et adopta sa théorie. Taylor devient l'un des auteurs d'activités de haut niveau (niveau supérieur) de la société de consommation qu'on lui applique plus largement (*Management Shop* (1901) démarche de Taylor au 20<sup>ème</sup> siècle).

### 2.2.2 Le positivisme

Dans le monde du travail, le positivisme est une philosophie qui vise à l'univers, le monde du travail. Taylorisme philosophique, positivisme de lois scientifiques. Taylorisme : mesure et productivité et activités, les résultats, le salaire, etc. Le positivisme de penser plutôt

On peut dire que celle du sociologue ou de l'étude de la nature et sociaux ». Il s'agit de choses » et d'être comme « extériorité » « classer les faits » également dans une cohérence

ainsi voir le jour. La  
une société de trans-  
er un service de distri-  
technologie, l'intégra-  
génieurs appliqués à la  
s principes du courant  
(15-27).

incipes du taylorisme  
ble à leur émergence.

ylor (1856-1915) ont  
Europe. Nous montre-  
dans un mouvement  
ons une comparaison  
qui, dans les sciences  
e. Nous présenterons  
n peut appeler le tay-  
icontrera et les diffé-

français, membre de  
sa en France, à partir  
-, les idées de Taylor.  
ematic management »  
ltats de leur activité -  
estion de l'entreprise,

quelques entreprises et  
ingénieurs. Ses idées  
présenta à la société  
1910, Taylor réalisa  
concept aux indus-  
rent son système. Il

publia son premier livre : *Shop management*. L'Université d'Harvard adopta sa théorie et décida de construire ses cours autour de ses idées. Taylor devient lecteur à Harvard. Ses théories influencèrent d'autres secteurs d'activités que l'industrie, par exemple l'organisation de l'enseignement supérieur (Barley et Kunda, 1992, p. 8). En appliquant ses idées à la société de chemin de fer Eastern Railroad, Taylor suscita la reconnaissance qu'on lui connaît. Cette expérience lui permit de diffuser ses idées plus largement (op.cit., p. 8). Deux ouvrages furent publiés : *The Management Shop* (1903) et *The Principles of Scientific Management* (1911). La démarche de Taylor s'inspire de celle du positivisme dominant au XIXe siècle.

### 2.2.2 Le positivisme

Dans le monde du XIXe siècle, où l'individu n'est plus le centre de l'univers, le modèle scientifique deviendra la référence de l'organisation du travail. Taylor, ingénieur, sera influencé par le positivisme. Ce courant philosophique, associé aux sciences de la nature, met en évidence l'existence de lois construites à partir de relations de cause à effet et de régularités. Taylor observe l'organisation des usines, des ateliers et du travail. Il mesure et cherche à trouver des relations de cause à effet entre la productivité et différents éléments : les mouvements, la répartition des activités, les modes de contrôle, le rythme de travail, les cadences, le salaire, etc. Le taylorisme est, peut-on dire, avec Le Chatelier, une manière de penser plutôt qu'un ensemble de techniques.

On peut en effet effectuer un parallèle entre la démarche de Taylor et celle du sociologue **Emile Durkheim**, auteur des *Règles de la méthode sociologique* où sont décrits les principes méthodologiques à appliquer lors de l'étude de la société. Ces principes prennent pour modèle les sciences de la nature et le positivisme. Durkheim appliqua ces principes aux « faits sociaux ». Il s'agit pour lui de considérer les « *faits sociaux comme des choses* » et d'éviter « *les idées fausses* ». Ces « faits sociaux » sont définis comme « *extérieurs aux individus* ». Ils les déterminent. Il s'agit alors de « *classer les faits selon leurs caractéristiques semblables* ». Taylor se situe également dans cette perspective. Il adopte ainsi une « attitude scientifique » en cohérence avec l'attitude positiviste de l'époque.

Marquant une rupture avec les modes d'organisation d'entreprises de l'époque, basés davantage sur l'intuition et sur une analyse empirique, Taylor introduit une approche davantage scientifique, spécifiant plusieurs variables, établissant des liens, mesurant des régularités. Taylor analysa attentivement les statistiques d'absentéisme, d'accidents. Il chercha dans les pertes de temps, dans l'absence d'organisation du travail, dans la mauvaise répartition des activités, dans la mauvaise coordination des mouvements, des facteurs d'explication des résultats obtenus. Il en tirera des principes généraux d'organisation afin d'améliorer l'efficacité du travail. Les individus sont traités par Durkheim et Taylor « *comme des choses* ».

L'approche des deux auteurs est à la fois « rationnelle » et « normative ». Les études menées par Taylor l'ont conduit à établir des principes et à défendre une attitude taylorienne dans l'organisation des différentes activités de la société. Les études menées par Durkheim lui ont permis de mettre en évidence l'absence de références, de normes liées à une situation d'« anomie » et l'ont conduit à étudier, voire à soutenir toute initiative et toute institution susceptible de renforcer les liens sociaux.

Les analyses de Durkheim trouvent leur origine dans un constat, celui de « vide », d'« anomie », d'absence de références, dans lequel se trouve la société. Ce constat l'amène à étudier notamment le rôle des corporations et celui de la « division sociale » du travail. Il soulignera également l'importance de l'école. Derrière l'analyse scientifique se trouve un constat politique et un projet sous-jacent d'amélioration de la situation sociale.

Par la mise en évidence de différents principes, Taylor cherche à résoudre les problèmes qu'il constate dans l'entreprise où il travaille, il cherche à en améliorer la situation économique. Ce faisant, il prend parti, son projet dépasse le simple constat ou l'analyse. Un élément spécifique du taylorisme est l'importance de l'expert. Cette importance d'une élite est défendue au niveau politique par les progressistes et correspondait aux idées du début du XIXe siècle et à l'importance du courant scientifique qui le caractérisait. L'expert va ainsi appliquer les principes scientifiques à l'organisation des différents domaines d'activité de la société (Barley et Kunda, 1992, p. 8).

### 2.2.3 Les caracté

Travaillant Midvale Steel C l'atelier. A pren vidus et aux ma l'entreprise au m il accordera à ce ductivité, représe qu'il définira. Il système considé

Le Chateli Taylor (Taylor,

1. Taylor rejé raient moi et de jugen
2. L'évolutio réaliser les mande une cution ;
3. L'importar travail à et les meilleu *nerie volon* journée pa ter le salai
4. Une augm même si, e prendre m *pas de plu* tre en plac salaires. C « *augment les prix de*

L'organis nécessaires pou ouvriers pour la

### 2.2.3 Les caractéristiques du taylorisme

Travaillant, en 1882, dans une société de fabrication de métaux, The Midvale Steel Company, Taylor essaya d'améliorer la production de l'atelier. A première vue, Taylor semble donner le même rôle aux individus et aux machines considérant le personnel comme un élément de l'entreprise au même titre que les autres moyens de production. Cependant, il accordera à ce dernier une attention spécifique. Le salaire, lié à la productivité, représente un élément important de sa politique et des principes qu'il définira. Il introduira ainsi une individualisation des salaires dans un système considéré plutôt comme bureaucratique.

Le Chatelier reprend quatre points caractéristiques de l'analyse de Taylor (Taylor, 1915, pp. 32-33) :

1. Taylor rejette l'idée, partagée à cette époque, que les ouvriers seraient moins intelligents, auraient moins d'énergie, de persévérance et de jugement que des diplômés ;
2. L'évolution des méthodes et des techniques ne permet plus de réaliser les tâches de manière intuitive. La complexité du travail demande une séparation des tâches de préparation et des tâches d'exécution ;
3. L'importance du travail à tâche fixe. Chaque jour, l'ouvrier reçoit le travail à effectuer en fonction des données d'expériences définissant les meilleures conditions de travail. Cette organisation évite « *la flânerie volontaire* ». Ce système évite à l'ouvrier de flâner estimant sa journée payée ou de vouloir influencer son patron en vue d'augmenter le salaire par unité produite ;
4. Une augmentation des salaires afin de faire accepter les changements même si, explique Le Chatelier, l'ouvrier ne travaille pas plus. Il doit prendre moins d'initiative, faire preuve de plus de discipline, « *mais pas de plus de fatigue physique* » ; la direction quant à elle doit mettre en place l'organisation du travail et assurer une augmentation des salaires. Cela se révèle possible car la mise en place de ces méthodes « *augmente la production de chaque ouvrier et diminue par la suite les prix de revient* » (Taylor, 1915, pp. 32-33).

L'organisation en tâches fixes demande : « 1. *des études préalables nécessaires pour la fixation de cette tâche* ; 2. *des instructions données aux ouvriers pour leur permettre la réalisation de la tâche demandée* ; 3. un

*système de rémunération de nature à pousser les ouvriers à accepter la nouvelle organisation* » (op.cit., p. 34) Cela devrait permettre de doubler, voire de tripler le rendement. Ce système demande une organisation du travail plus exigeante que dans les « *usines dirigées empiriquement par des contremaîtres* ». En effet, des ouvriers actifs, de bonnes machines et des ingénieurs « *instruits et intelligents* » ne peuvent travailler correctement sans une bonne coordination, si les matières à travailler « *ne sont pas au bon endroit* », si les outils ne sont pas entretenus, si « *les machines sont en mauvais état, si les dessins d'exécution sont incomplets* ». Il est également nécessaire de permettre « *une bonne coordination des mouvements* » (op.cit., p. 35). Dans cette organisation, chaque ouvrier dépend de huit chefs différents, « *ayant chacun des attributions spéciales* ». En réalité, l'ouvrier n'a « *de contact direct qu'avec un ou deux chefs, et pas au même moment de son travail* » (op.cit., p. 36).

A l'atelier, on trouve le chef des manutentions, le chef de fabrication, le chef contrôleur et le chef d'entretien. Le bureau de préparation et de répartition du travail comprend quatre directions : manutention et réparation, fabrication, personnel, salaires<sup>8</sup>. Un système d'affichage des tâches demandées et des résultats obtenus par chaque ouvrier accompagne l'élaboration de statistiques. Chaque matin, l'ouvrier reçoit du contremaître la tâche à réaliser ; il remet la fiche avec celle relative à la réalisation signée et contrôlée; les fiches sont remises au tableau dans le bureau (op.cit., p. 44).

Le but de Taylor est de trouver la meilleure solution qui soit à un problème et ce en utilisant les méthodes scientifiques les plus avancées. L'approche taylorienne aura une incidence sur l'organisation de la société toute entière. Les manuels d'éducation domestique expliquèrent eux aussi comment l'organisation de la vie domestique se devait de respecter les règles tayloriennes.

<sup>8</sup> Chacun doit réaliser : « 1. *l'inventaire des matières et travaux, analyse et état d'avancement des commandes, établissement des prix de revient, etc.* ; 2. *Unification des types d'outils, des machines, des pièces diverses d'usage courant et des méthodes de travail elles-mêmes ; établissement d'un système de symbole mnémotechniques pour les objets, les tarifs, les conditions imposées au travail, combinés dans le but de simplifier et de réduire les correspondances avec les ouvriers ; classement des documents, des commandes ; fiches de fabrication, etc.* ; 3. *assurance contre les accidents, étude générale des perfectionnements de toute nature à apporter dans le bureau de fabrication et répartition, etc.* » (op.cit., p. 41).

## 2.2.4 Le passage

### Société pré

- Travail e
- Relation
- Structure
- Moyen A
- Moyen A

### Société tay

- Producti
- Producte
- Société i
- Rational

Si le tay  
ses principes de  
lité. On semble  
vingts, à un retc  
sur le respect de

## 2.3 Des opposit

Des oppo  
cependant appa  
apparaissait déj  
substantielle et  
yeux de certain  
facteur humain

Les prog  
d'expertise de  
paternaliste qui

## 2.2.4 Le passage de la société pré-taylorienne à la société taylorienne

### **Société pré-taylorienne**

- Travail en atelier/pièce par pièce
- Relation artisan/client: unique et personnalisée
- Structure domestique
- Moyen Age: rapports de pouvoir arbitraires
- Moyen Age: temps local, hétérogène, qualitatif

### **Société taylorienne**

- Production de masse standardisée
- Producteurs anonymes/ marché anonymes et distants
- Société industrielle
- Rationalisation des modes de gestion de la vie en société :
  - Développement production industrielle à l'usine
  - Les mesures reflètent les rapports de pouvoir: La période moderne présente un dénominateur commun : le système métrique, l'unification des poids et des mesures
  - Sciences expérimentales et développement technologique
  - Importance du temps universel, homogène et quantitatif

Si le taylorisme peut sembler dépassé et relever d'un autre siècle, ses principes de rentabilité, de contrôle et d'expertise restent bien d'actualité. On semble d'ailleurs assister aujourd'hui, depuis les années quatre-vingts, à un retour des techniques d'augmentation de la productivité basées sur le respect des procédures et l'utilisation des mesures de contrôle.

## **2.3 Des oppositions au taylorisme**

Des oppositions au taylorisme, associées à des conflits sociaux, vont cependant apparaître après la première guerre mondiale. Avant cela, il apparaissait déjà que la réduction des coûts et des déchets n'était pas aussi substantielle et que le taylorisme n'était pas la solution universelle. Aux yeux de certains, le taylorisme ne prenait pas suffisamment en compte le facteur humain (Barley et Kunda, 1992, p. 372).

Les progressistes commencèrent également à confondre la notion d'expertise de l'« organisation scientifique du travail » avec l'idéologie paternaliste qui reprit une place plus importante dans les années vingt. Plus

que précédemment, il s'agira alors d'améliorer les conditions de travail. Des statistiques relatives aux absences, aux congés de maladie, aux fonds de pension furent élaborées. On étendit l'approche rationnelle aux relations industrielles. On développa des tests de sélection et d'évaluation des compétences. On s'intéressa aux explications environnementales et physiologiques des différences de performance en mettant l'accent sur l'individualisme, la rationalité et l'intervention scientifique, selon les principes de Taylor, en posant cependant les bases du courant « normatif » des relations humaines. On souligna l'importance d'analyser, à l'aide, par exemple, de photos, les micro-mouvements, de « normaliser » les activités afin de les contrôler, de les mesurer et d'éviter tout déplacement inutile (op.cit.).

Du point de vue social, les éléments les plus souvent avancés furent les suivants :

« 1. l'accroissement de production, but essentiel du système Taylor, ne peut être obtenu que par le surmenage des ouvriers ; 2. l'ouvrier est ravalé au niveau de manoeuvre, sa situation intellectuelle et sociale est amoindrie ; 3. la monotonie du travail et l'absence de tout effort intellectuel, découragent les bons ouvriers » (Barley et Kunda, p. 45).

Les critiques ne manqueront pas, notamment aux Etats-Unis, à propos de l'abrutissement des travailleurs, des cadences excessives. En France, aux entreprises Renault, des grèves apparaîtront en réaction au chronométrage.

De son côté, Taylor critiquera les syndicats qui s'opposeront à ses principes. Parmi les opposants, les ouvriers les plus compétents seront les plus démotivés et seront susceptibles de quitter l'entreprise. L'opposition ouvrière est ainsi une défense du savoir et de l'autonomie ouvrière mais aussi une défense de « l'aristocratie » ouvrière (Linhart R., p. 98). Les principes de Taylor représenteront l'expropriation du savoir ouvrier au profit du capital (op.cit.).

De façon surprenante, Lénine reprendra certains principes de Taylor avant d'en faire la critique. Il ne remettra cependant pas, de façon étonnante, le système de Taylor en question du point de vue, par exemple, de la suppression de la prise d'initiative des ouvriers. Une explication à cette absence de critique réside sans doute dans les différences qu'il y a entre la Russie, la France et l'Angleterre quant à l'importance de la main-d'œuvre

qualifiée susceptible de diriger de petites entreprises. Cette thèse est développée dans Bagla-Gökalp (2004, p. 101). Les ouvriers qualifiés assument de perdre leurs positions en appliquant les principes tayloriens à la grande partie de leur temps. Le moyen de mesurer la productivité de la production de la production (Bagla-Gökalp I

Si Lénine a souligné les différences dans l'organisation du travail : le principe des activités d'organisation, la comptabilité administrative, la soumission des décisions à l'extérieur ». R. Lénine a souligné la différence entre « le mouvement de recensement et de planification » qui présentent des caractéristiques de calcul, rationalisation et de contrôle par le modèle économique et le contrôle par les mains de l'Etat, ce qui est contradictoire. L'Etat et aux entreprises sont nécessaires pour l'organisation de la dictature technocratique.

L'application de Taylor a ainsi été reprise dans la littérature mentionnée Bagla-Gökalp (2004) Etats-Unis en é

• L'importance

qualifiée susceptible de prendre des initiatives. En Russie, le nombre de petites entreprises est peu important par rapport au développement des grandes entreprises où dominant la parcellisation des tâches (Linhart R., 2004, p. 101). Les ouvriers y sont moins qualifiés. Or, ce sont les ouvriers qualifiés assumant des responsabilités qui vont, dans le système taylorien, perdre leurs possibilités de prise d'initiative et leurs responsabilités. Les principes tayloriens susciteront dès lors moins de critiques et seront en grande partie défendus par Lénine. Lénine trouve ainsi dans le taylorisme le moyen de mettre « *les paysans russes au travail industriel* : l'augmentation de la productivité devait *favoriser la transition au socialisme* » (Bagla-Gökalp L., 1998, p. 31).

Si Lénine fait référence aux principes tayloriens, il y a cependant des différences dans la manière dont Lénine et Taylor pensent l'organisation du travail : le premier défend la participation du plus grand nombre aux activités d'organisation de l'entreprise, aux « *tâches d'administration et de comptabilité* » alors que Taylor favorise la *concentration de l'autorité* et la *soumission des masses à une direction du procès de travail qui lui est extérieure* ». R. Linhart (op.cit., p. 105) met ainsi en évidence une homologie entre « *le principe taylorien de recensement et de classification des mouvements de travail par les dirigeants du procès de travail et le recensement et le contrôle* » défendus par Lénine. Les deux démarches présentent des points communs : classification, recensement, contrôle, calcul, rationalisation mais aussi des différences quant à la méthode. Le modèle économique de Lénine prône la participation du plus grand nombre et le contrôle par le bas, celui de Taylor, la concentration de l'autorité dans les mains de la direction. Deux textes de Lénine montrent sa position contradictoire. Lénine prône d'une part l'opposition à la soumission à l'Etat et aux dirigeants de l'économie et reconnaît d'autre part la nécessaire soumission vis-à-vis des techniciens et des responsables de l'organisation du travail. On peut ainsi parler de démocratie économique et de dictature technique (op.cit., pp. 106-107).

L'application du taylorisme varie selon les contextes. Nous pouvons ainsi reprendre les différences entre la France et les Etats-Unis que mentionne Bagla-Gökalp. Celle-ci explique le succès du taylorisme aux Etats-Unis en évoquant notamment les points suivants :

- L'importance de l'immigration d'une main-d'œuvre peu qualifiée ;

- Les difficultés posées par une minorité de travailleurs qualifiés voulant travailler de manière autonome ;
- Une mobilité sociale importante ;
- Une production de masse standardisée ;
- Une « décomposition des tâches et l'incorporation des savoir-faire dans des machines » permettant « d'intégrer la main-d'œuvre immigrée peu qualifiée dans la société américaine » ;
- Le renforcement de la classe moyenne par la définition d'une catégorie d'experts, la classe moyenne ayant « la réputation d'être un facteur d'équilibre et de stabilité ».

En France, par contre, la situation est très différente :

- L'absence de marché de masse ;
- De nombreuses petites entreprises familiales ;
- L'importance du secret de fabrication ;
- Un travail de qualité avec savoir tacite important ;
- Une unité de commandement prônée par Fayol laquelle s'intègre bien dans l'ordre social hiérarchisé de la France (Merkle) ;
- La guerre donne au taylorisme une légitimité toute relative : les femmes sans expérience remplaceront les hommes ;
- La « raison d'Etat neutralise » l'éventuelle résistance des syndicats ;
- Le Chatelier y diffuse les idées de Taylor.

On assistera cependant à des débats relatifs à :

- L'aliénation du travail, la séparation entre conception et exécution, l'appauvrissement du travail ouvrier ;
- Le travail à la chaîne parcellisé et la perte de sens « faute de vue d'ensemble » (Bagla-Gökalp L., 1998, p. 31).

## 2.4 Des interprétations différentes

Selon les auteurs, l'accent est mis sur le chronomètre, l'expert ou encore la division du travail.

La caractéristique principale de l'approche taylorienne est la recherche de la meilleure solution possible aux problèmes rencontrés dans la production de l'atelier. C'est également l'introduction de l'expert dans l'organisation du travail.

Pour Plane, *entre dirigeants et sociale durable* » des scientifiques rencontrés dans « p. 11). « *La révo patrons et ouvrie la valeur ajoutée*

Le taylorisme caractérise pour l système de règles la séparation ra d'une part, son l'idée qu'il n'ex Way ») à chaqu 1987, pp. 60-61) Par ailleurs, con intellectuels et tr « Taylor précise la méthodologie l'expérience des système de règle éventuelles que l

Pour Bagla l'œuvre à la fin système cohéren démarche, et de contrôle et de g d'études dans la de mesure que l diviser le travail ouvriers, la défi l'évaluation des de gestion préal travail mise en e du travail dans

rs qualifiés voulant

n des savoir-faire  
main-d'œuvre im-

on d'une catégorie  
d'être un facteur

elle s'intègre bien

ite relative : les

des syndicats ;

ion et exécution,

is « faute de vue

être, l'expert ou

ne est la recher-  
ntrés dans la pro-  
pert dans l'orga-

Pour Plane, Taylor cherche surtout « *les conditions de compatibilité entre dirigeants et exécutants pour une plus grande prospérité et une paix sociale durable* » (Plane J.M., 2000, p. 10). Il s'agit de mettre les méthodes scientifiques au service de la recherche de solutions aux problèmes rencontrés dans « *la direction de larges groupes de travailleurs* » (op.cit., p. 11). « *La révolution d'état d'esprit qu'il (Taylor) propose suppose que patrons et ouvriers joignent leurs efforts pour augmenter l'importance de la valeur ajoutée* » (op.cit.).

Le taylorisme, point qui nous intéresse plus particulièrement ici, se caractérise pour Michel De Coster, par le fait d'avoir « *formalisé dans un système de règles un principe qui existait bien avant qu'il fut né, à savoir la séparation radicale entre la conception et la préparation du travail, d'une part, son exécution matérielle, d'autre part* » mais aussi « *dans l'idée qu'il n'existe qu'une seule solution rationnelle (« The One Best Way ») à chaque problème d'organisation du travail* » (De Coster M., 1987, pp. 60-61). Ces deux principes justifient l'introduction de l'expert. Par ailleurs, contrairement à l'idée reçue, l'opposition entre travailleurs intellectuels et travailleurs manuels, si elle existe, se doit d'être nuancée. « *Taylor précise tout de même que les experts chargés de mettre au point la méthodologie du travail et sa codification, doivent faire appel à l'expérience des travailleurs et qu'une fois les choses bien fixées en un système de règles, ceux-ci soulèvent auprès de ceux-là les difficultés éventuelles que l'application des règles engendre* » (op.cit., p. 61).

Pour Bagla-Gökalp, Taylor a repris un certain nombre de principes à l'œuvre à la fin de XIXe siècle. Il les a systématisés et réunis en un système cohérent de gestion. Soulignant le caractère scientifique de sa démarche, et de ce fait sa légitimité, Taylor met en place un système de contrôle et de gestion privilégiant le rôle de l'expertise et des bureaux d'études dans la recherche de la meilleure solution. C'est par des méthodes de mesure que Taylor suggère de définir des standards de production, de diviser le travail en tâches standardisées, d'évaluer la production des ouvriers, la définition de la vitesse et des mouvements des opérateurs, l'évaluation des besoins en énergie. Il systématise et quantifie des modes de gestion préalablement mis en œuvre. Qu'il s'agisse de la division du travail mise en évidence par Adam Smith ou des expériences de division du travail dans les usines américaines de fabrication de boîtes de chaus-

sure, la standardisation des machines, des pièces, l'étude du temps, le principe de la coopération, le salaire différentiel avaient déjà été proposés et mis en œuvre. Plutôt que de soutenir le conflit, Taylor voulait augmenter « le gâteau à partager » et responsabiliser employeurs et salariés dans l'atteinte de cet objectif. Taylor, explique Bagla-Gökalp, fut cependant le premier, note-t-elle, à dire que si « dans le passé, l'homme venait en tête, à l'avenir, c'est le système qui viendra en tête » (Bagla-Gökalp L., 1998, pp. 29-30).

## 2.5 Ford

Nous ne pouvons parler de l'« organisation scientifique du travail » sans évoquer Ford (1863-1947). Nous ne développerons pas son point de vue mais nous soulignerons toute son importance dans la mise en place du travail à la chaîne. Il insistera sur l'importance pour chaque ouvrier de bénéficier d'une source de revenus suffisante et mettra un point d'honneur à fabriquer à Détroit une voiture accessible aux ouvriers. La représentation du management que Ford illustre peut être qualifiée de paternaliste au même titre par exemple que celle d'Ernest Solvay.

Le nom de Ford est lié à la production de voitures à Détroit et au travail à la chaîne qu'il y mettra en place. Par la chaîne de montage, les éléments à construire sont amenés, de façon mécanique, au travailleur. De même, les usines sont « articulées en une vaste unité de production intégrée, au sein de laquelle des lignes de montage secondaires convergent vers un axe central où le produit acquiert sa configuration finale » (De Coster M., 1987, pp. 66-67). Si l'autonomie des travailleurs se trouve réduite dans la manière de penser le travail, Ford demande cependant à l'ouvrier d'intervenir et de faire des propositions d'amélioration relatives aux changements de postes, à l'amélioration du temps, à la diminution des déchets, anticipant de cette façon les cercles de qualité mis à l'honneur par la suite (op.cit., p. 69).

Parallèlement aux travaux de Taylor à propos de l'organisation du travail dans les entreprises de production Fayol développera lui aussi un certain nombre de principes relatifs à l'organisation du travail. Après s'être intéressé à la situation des entreprises de production, il orientera essentiellement son travail vers l'organisation du travail dans les administrations.

La

Le premier Fayol. Ce dernier bien les liens qu'il a établis entre la gestion rationnelle et le contingent de l'activité humaine sur la base des organisations aujourd'hui en cours.

L'organisation bureaucratique. Celle-ci est caractéristique de l'organisation moderne de Max Weber, ce qui aujourd'hui a largement influencé l'organisation répandue au XXe siècle. Elle est basée sur des tâches et à l'imp

Après la mise en place de ces principes nous envisagerons d'être jugées au regard des premières approches menées par les chercheurs. L'importance de l'importance de leurs motivations, de leur communication, de leur motivation. Nous reviendrons à « relations humaines ».

Remettre en question la rationalité limitée de la nécessité de l'absence d'inf

## Chapitre trois

### La rationalité appliquée à l'administration

Le premier point de vue que nous développerons sera celui d'Henri Fayol. Ce dernier, par son histoire et par les théories qu'il défend, montre bien les liens qui existent entre les conceptions défendues par Taylor et la gestion rationnelle des organisations. Il montre également le caractère contingent de l'application du taylorisme. Il expose enfin les principes à la base des organisations de l'administration des entreprises qui continuent aujourd'hui encore, sous une forme ou sous une autre, à définir nos organisations.

L'organisation des administrations est souvent associée à la bureaucratie. C'est pourquoi nous présenterons, comme approche « rationnelle » de l'organisation, la conception de la bureaucratie privilégiée par Max Weber, conception considérée comme « idéale » avant d'être aujourd'hui largement soumise à la critique. Nous montrerons que cette organisation répondait à une demande de la fin du XIXe siècle et du début du XXe siècle. Les principes de la bureaucratie sont liés à la division des tâches et à l'importance du contrôle que Taylor, Ford et Fayol défendaient.

Après la présentation des approches rationnelles de l'organisation, nous envisagerons les théories qui s'y sont apparemment opposées, avant d'être jugées aujourd'hui comme étant plutôt complémentaires. Les premières appartiennent au mouvement des « relations humaines ». Les recherches menées dans le courant des « relations humaines » ont mis en évidence l'importance de tenir compte des individus, de leurs besoins, de leurs motivations, de leur implication ; l'importance également de la communication, de la négociation, du leadership et de la gestion des équipes. Nous reviendrons sur certaines conclusions des recherches associées aux « relations humaines » en nuanciant leur opposition au courant « rationnel ».

Remettant en cause l'« approche rationnelle », la théorie de la « rationalité limitée » mettra elle aussi en évidence l'importance de l'humain, de la nécessaire prise en compte des motivations, de la reconnaissance de l'absence d'informations dont les individus disposent afin d'effectuer des

choix « rationnels » les amenant ainsi à adopter les choix « les plus satisfaisants ».

Nous mentionnerons par la suite d'autres approches de l'entreprise. Celles-ci ouvrent de nombreuses perspectives à l'analyse des organisations. Ces approches mettent l'accent sur l'entreprise comme ensemble de « contrats » ou sur l'entreprise comme lieu de « transactions », d'« accords » ou de « conventions ». Certaines approches développent les enseignements d'auteurs japonais remettant ainsi en question plusieurs principes de gestion développés précédemment, en défendant, par exemple, l'importance de la coordination horizontale par rapport à la coordination verticale.

### 3.1 Fayol

Fayol (1842-1925) est connu pour avoir étudié et mis en évidence les principes d'organisation au service de l'administration. Cependant, au départ, Fayol s'intéressera, comme Taylor, aux principes d'organisation de la production.

Taylor et Fayol commencent leurs études au même âge : 24 ans pour Taylor, 26 pour Fayol. Ils sont, écrit Peaucelle (Peaucelle J.L., 2000, p. 2), tous deux « *jeunes et inventifs* ». Fayol devient directeur de la mine de charbon de Commentry, il a le pouvoir d'y réaliser ses recherches. Taylor, avant de travailler pour les chemins de fer, est engagé dans une usine métallurgique, il y construit des machines-outils à la demande du patron chez qui il a fait son apprentissage. Ils sont tous deux conservateurs, positivistes et scientifiques tout en étant inventifs, indépendants d'esprit et innovants. Tous deux partiront de l'observation des faits et adopteront une démarche d'expérimentation scientifique (op.cit., p.1). Ils chercheront tous deux à appliquer les principes d'organisation du travail.

Henri Fayol commencera par revoir le système de remblayage. Afin d'éviter les éboulements, il est important de remplacer le charbon enlevé par des cailloux. Le remblayage se faisait initialement la nuit ; Henri Fayol proposera qu'il se fasse le jour par les ouvriers d'exploitation. Cette solution s'oppose aux principes de la division du travail. Les arguments de Fayol sont liés aux coûts et à la « *souplesse* » dans le travail. Le remblayage de jour réduit les coûts (« *on descend les remblais au retour des wagonnets* ») d'où on économise le nombre de chevaux et on ne doit

plus payer de coté pour les ouvriers plus, le travail de seulement quand remment à Taylor, semblent essenti Taylor et Fayol é

Taylor et Fayol sur la démarche : Fayol dans une r une théorie générale appliquera la m tion en laboratoi meilleur métal si évaluera, selon différents produ solution sera ap charbon de Fran

Cependantes de celles de pendants semb s'adapter rapide les relations très cer la surveillan chantiers différ possibilités d'aj poser une hiéra responsabilité s réaliser dans un (Peaucelle J.L.,

Ceci nou de Taylor, et cteur à l'autre (c France, après septante. Ses tl pouvons citer j

ix « les plus satis-

es de l'entreprise.  
yse des organisa-  
mme ensemble de  
actions », d'« ac-  
loppent les ensei-  
plusieurs principes  
exemple, l'import-  
ination verticale.

is en évidence les  
Cependant, au dé-  
organisation de la

âge : 24 ans pour  
e J.L., 2000, p. 2),  
ur de la mine de  
cherches. Taylor,  
é dans une usine  
mande du patron  
onservateurs, po-  
ndants d'esprit et  
et adopteront une  
chercheront tous

remblayage. Afin  
le charbon enlevé  
nuit ; Henri Fayol  
itation. Cette so-  
Les arguments de  
is le travail. Le  
*emblais au retour*  
aux et on ne doit

plus payer de contremaître la nuit. Par ailleurs, on augmentera les salaires pour les ouvriers qui consacreront 10% de leur temps au remblayage. De plus, le travail de nuit sera supprimé et les ouvriers effectueront le travail seulement quand ils le jugeront nécessaire. Fayol mettra ainsi, contrairement à Taylor, l'accent sur la flexibilité et l'autonomie. Ces divergences semblent essentiellement dues aux différences de contexte dans lequel Taylor et Fayol évoluent.

Taylor et Fayol travaillent comme ingénieurs et basent leur analyse sur la démarche scientifique. Taylor travaille dans une usine métallurgique, Fayol dans une mine de charbon. Ils vont, chacun pour leur secteur, définir une théorie générale qui sera appliquée avec succès. De 1867 à 1874 Fayol appliquera la méthode de l'expérimentation scientifique : l'expérimentation en laboratoire et l'expérimentation sur le terrain. Il recherchera ainsi le meilleur métal susceptible d'être utilisé afin d'étayer au mieux la galerie. Il évaluera, selon les types de voies, la durée du pourrissement, il testera différents produits pour protéger le bois. Comme pour Taylor, la meilleure solution sera appliquée partout et, par la suite, dans toutes les mines de charbon de France.

Cependant, les situations de travail que connaît Fayol sont différentes de celles de Taylor. L'importance de la sécurité (les remblayeurs indépendants semblent provoquer davantage d'accidents), la nécessité de s'adapter rapidement et de répondre aux imprévus relativement fréquents, les relations très égalitaires dans les équipes de travail, la difficulté d'exercer la surveillance face à des ouvriers très autonomes, travaillant sur des chantiers différents, seront autant de caractéristiques qui diminueront les possibilités d'application des principes de Taylor. Il n'est pas facile d'imposer une hiérarchie fonctionnelle aux ouvriers pour qui la sécurité et la responsabilité sont primordiales. Par ailleurs, l'attribution de tâches fixes, à réaliser dans un délai précis, suscite des oppositions syndicales importantes (Peaucelle J.L., 2000, p. 4).

Ceci nous permet de souligner combien l'application des méthodes de Taylor, et ce qu'on appellera par la suite le taylorisme, varie d'un secteur à l'autre (op.cit., p. 5). Le taylorisme a été appliqué dans les mines, en France, après la guerre de 1914 et dans le bâtiment dans les années septante. Ses théories ne sont pas applicables dans certains secteurs. Nous pouvons citer par exemple : « *les services en contact avec les clients, les*

*projets, la navigation et le pilotage, les services d'urgence et de veille, le travail en équipe* » (op.cit., p. 6).

Mais, ce sera plus particulièrement pour ses conseils en matière d'organisation des administrations que Fayol sera connu. Il proposera différents principes d'organisation (op.cit., 1956).

L'administration est organisée à partir des six groupes d'opérations suivants :

- Opérations techniques (production, fabrication, transformation),
- Opérations commerciales (achats, ventes, échanges),
- Opérations financières (recherche et gérance de capitaux),
- Opérations de sécurité (protection des biens et des personnes),
- Opérations de comptabilité (inventaire, bilans, prix de revient, statistique),
- Opérations administratives (prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle).

Ce sont les fonctions essentielles de l'administration pour les petites comme pour les grandes entreprises, pour les simples comme pour les complexes (op.cit., pp. 1-2). A chacune de ces fonctions est associée une « capacité » (capacité technique, financière...) correspondant aux connaissances et qualités suivantes (op.cit., p. 6) :

**Aux capacités techniques, commerciales, financières, de sécurité, de comptabilité, administratives, correspondent des qualités:**

- Physiques (santé, vigueur, adresse),
- Intellectuelles (aptitude à comprendre, à apprendre, jugement, vigueur et souplesse intellectuelle),
- De culture générale,
- De connaissances spéciales: selon la fonction spécifique,
- D'expérience.

Fayol présente l'importance des différentes capacités pour les chefs d'entreprise, d'une part, pour le personnel de la fonction technique, d'autre part. Pour les premiers, les capacités requises varient selon la taille des entreprises ; pour les seconds, elles varient selon le niveau hiérarchique (directeur, chef de service technique, chef de division, chef d'atelier, contremaître, ouvrier) (Fayol, 1956, tabl. 4). Plus le niveau hiérarchique

est élevé, plus d'administrati

### Principes

- La divis
- L'autori
- La disci
- L'unité
- L'unité
- La subc
- réalisati
- convent
- attentiv
- La rém
- utile ; i
- raisonna
- pièces,
- instituti
- La cent
- La hiér
- L'ordre
- L'équit
- La stab
- L'initia
- L'unior
- commu

### Les élémer

- La prévi
- L'organ
- Le com
- La coor
- Le conti

Fayol sugi  
décennales. Les  
afin d'avoir « u  
moins », elles d  
ans et en fonctio  
Il s'agit ensuite,  
des programmes

est élevé, plus la fonction administrative est importante. Les principes d'administration sont résumés de la façon suivante :

### Principes généraux d'administration

- La division du travail,
- L'autorité,
- La discipline,
- L'unité de commandement,
- L'unité de direction,
- La subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général : les moyens de réalisation sont : la fermeté et le bon exemple des chefs ; l'existence de conventions aussi équitables que possible ; l'exercice d'une surveillance attentive ;
- La rémunération : équitable, encourageant le zèle et récompensant l'effort utile ; il s'agit d'éviter les excès de rémunération en dépassant la limite raisonnable. Fayol distingue ainsi « *le paiement à la journée, à la tâche, aux pièces, les primes, la participation aux bénéfices, les subsides en nature-institutions de bien-être-satisfactions honorifiques* » ;
- La centralisation,
- La hiérarchie,
- L'ordre,
- L'équité,
- La stabilité du personnel,
- L'initiative : possibilité de concevoir et d'exécuter,
- L'union du personnel (ne pas diviser le personnel ; éviter l'abus des communications écrites, privilégier la communication verbale) (op.cit., p. 20).

### Les éléments d'administration sont :

- La prévoyance,
- L'organisation,
- Le commandement,
- La coordination,
- Le contrôle (op.cit., p. 48).

Fayol suggère de prévoir différents types de prévisions annuelles et décennales. Les prévisions devraient en réalité être faites tous les cinq ans afin d'avoir « *une ligne de conduite tracée d'avance pour cinq ans au moins* », elles devraient être mises à jour en fonction des prévisions à 10 ans et en fonction des prévisions spécifiques liées à des projets particuliers. Il s'agit ensuite, en fonction des prévisions, de définir et de mettre en place des programmes d'actions (op.cit., pp. 52-53).

L'organisation d'une entreprise demande la réalisation d'une mission administrative (op.cit., p. 65). Fayol y parle d'« organisme » social et d'« organisme » matériel faisant appel à l'analogie biologique comme le faisaient d'autres scientifiques de son époque.

Cette mission administrative est la même pour une entreprise avec un individu qui y remplit toutes les fonctions, pour une entreprise nationale qui emploie des millions d'individus et pour toutes les formes d'entreprises intermédiaires.

### Mission administrative

- « Veiller à ce que le programme d'action soit mûrement préparé et fermement exécuté ;
- Veiller à ce que l'organisme social et l'organisme matériel soient en rapport avec le but, les ressources et les besoins de l'entreprise ;
- Etablir une direction unique, compétente et vigoureuse ;
- Concorder les actions, coordonner les efforts ;
- Formuler des décisions claires, nettes et précises ;
- Concourir à un bon recrutement; chaque service devant avoir à sa tête un homme compétent et actif, chaque agent devant être à la place où il peut rendre le plus de services ;
- Définir nettement les attributions ;
- Encourager le goût des initiatives et des responsabilités ;
- Rémunérer équitablement et habilement les services rendus ;
- Prendre des sanctions contre les fautes et les erreurs ;
- Faire observer la discipline ;
- Veiller à ce que les intérêts particuliers soient subordonnés à l'intérêt de l'entreprise ;
- Donner une attention particulière à l'unité de commandement ;
- Surveiller l'ordre matériel et l'ordre social ;
- Faire tout contrôler ;
- Combattre les abus de réglementation, de formalisme bureaucratique et de paperasserie, etc. » (op.cit., p. 65).

### Les différents organes du corps social de la société anonyme

Fayol distingue 9 niveaux du corps social - des actionnaires aux ouvriers - (op.cit., p. 78). Il prévoit un nouveau contremaître pour chaque

nouveau groupe d'ouvriers par contre

- Groupe d'
- Conseil d'
- Direction
- Direction
- Ingénieur
- Chefs de
- Chefs d'a
- Contrema
- Ouvriers.

Fayol donne l'existence de plusieurs théories : l'unité par Taylor qui sera d'accord avec les contremaîtres par

Fayol souligne l'organisation. Il p. 20-21).

De plus, Fayol souligne que la discipline est parmi les plus importantes ; elle influe beaucoup également sur l'ir

Les chefs de « physique », d'« irrationnelles », de « culturelles », de « notions sur les caractéristiques de

En ce qui concerne le rôle essentiel de l'ouvrier, Fayol souligne « une fonction essentielle des aptitudes, encourager et récompenser le z

nouveau groupe de 10, 20 ou 30 ouvriers. Il donne l'exemple de quinze ouvriers par contremaître :

- Groupe des actionnaires,
- Conseil d'administration,
- Direction générale et son « Etat-Major »,
- Directions régionales et locales,
- Ingénieurs principaux,
- Chefs de services,
- Chefs d'ateliers,
- Contremaîtres,
- Ouvriers.

Fayol donnera lui-même son avis quant au taylorisme. Il relèvera l'existence de plusieurs définitions (mouvement, chronomètre...) mais soulignera surtout la divergence suivante par rapport à ses propres théories : l'unité de commandement que Fayol défend n'est pas partagée par Taylor qui propose un état-major de commandement. Par contre, Fayol sera d'accord avec « *la nécessité de renforcer les chefs d'atelier et les contremaîtres par un Etat-Major* » (op.cit., p. 84).

Fayol soulignera l'importance de l'initiative à tous les niveaux de l'organisation. Il insistera sur la stabilité du personnel (Plane J.M., 2000, p. 20-21).

De plus, Fayol soulignera l'importance du recrutement : « *cette opération est parmi les plus importantes et les plus difficiles des entreprises* » ; elle influe beaucoup sur leurs destinées (op.cit., pp. 96-99). Il insistera également sur l'importance de la formation (op.cit., p. 99).

Les chefs et membres du personnel doivent faire preuve de « *santé physique* », d'« *intelligence et de vigueur intellectuelle* », de « *qualités morales* », de « *culture générale* », de « *connaissances administratives* », de « *notions sur les autres fonctions* », de « *capacité professionnelle spéciale caractéristique de l'entreprise* » (op.cit., pp. 93-95).

En ce qui concerne l'enseignement primaire, Fayol mentionnera le rôle essentiel de l'Etat, de l'école, de la famille et du patron qui doivent assurer « *une fonction éducatrice* » (Fayol, 1956, p. 118). « *Il faut découvrir les aptitudes, encourager les efforts, faciliter l'imitation, l'apprentissage, récompenser le zèle et le succès, opérer une sélection continue. On arrive*

ainsi à former un bon personnel. A quelque niveau qu'il appartienne, un agent ainsi formé dans la maison est dans des conditions à remplir bien mieux sa fonction que celui que l'on aurait pu prendre ailleurs » (op.cit., p. 118). Fayol soulignera l'importance de développer les qualités de leadership de ceux qui seront amenés à commander dans les grandes entreprises. « Il souhaite que l'administration, le commerce et la finance puissent être intégrés dans les programmes de formation des dirigeants » (Plane J.M., 2000, pp. 18-19).

Au niveau du commandement, il s'agit de bien connaître son personnel, d'éliminer les « incapables », de bien « connaître les conventions qui lient l'entreprise et les agences », du « bon exemple du chef », de l'importance « des inspections périodiques du personnel, des conférences et des rapports verbaux et écrits (compléments de surveillance et de contrôle) », de l'importance de « ne pas se laisser absorber par les détails, de chercher à faire régner, dans le personnel, l'union, l'activité, l'initiative et le développement », de l'importance « de la coordination », « des conférences avec les chefs de service ou par le biais des agents de liaison », de la nécessité de « contrôler ». Les aspects de contrôle, d'inspection et de communication avec le personnel sont largement développés par Fayol (Fayol, pp. 120 et suiv.). Fayol soulignera ainsi l'importance des éléments suivants :

- La formation, le recrutement, etc.,
- L'initiative à tous les niveaux,
- La stabilité du personnel,
- La définition des principes de gestion administrative à enseigner,
- L'enseignement du management (du leadership et moins des mathématiques),
- L'enseignement primaire, la fonction d'éducation de l'école, de la famille, du patron.

### 3.2 Max Weber et la bureaucratie

Les entreprises bureaucratiques sont essentiellement organisées autour de la définition des tâches plutôt que du service au client. Elles peuvent présenter pour ceux qui y vivent la garantie de la sécurité mais également une série d'effets pervers que nous tenterons de mettre en évidence. Créée à un moment où la production de masse exigeait de produire, à partir d'un modèle uniforme, un grand nombre de biens et de services, la bureau-

cratie est une formation. Aujourd'hui que de souplesse, bue à donner une sistance au chang laisse à son pers cratique concentr exemple de l'entr quer la rigidité de balle lorsqu'ils ne administratives ol

Afin de cor avons pris l'habi avantages et les c tité même contrit sente.

#### 3.2.1 Max Weber

Max Weber théories de l'org les caractéristi Parmi les concej occupe une plac et d'« autorité » que nous donne méthode, loin c scientifiques ser siècle, insiste s « modèle » lequ ques de l'objet e l'analyse des « a recherche de « s rationalité de s organisation qui

*il appartient, un  
ns à remplir bien  
ailleurs » (op.cit.,  
r les qualités de  
dans les grandes  
erce et la finance  
n des dirigeants »*

en connaître son  
maître les conven-  
nple du chef », de  
, des conférences  
surveillance et de  
er par les détails,  
union, l'activité,  
a coordination »,  
ais des agents de  
cts de contrôle,  
largement déve-  
soulignera ainsi

enseigner,  
moins des mathé-  
l'école, de la fa-

ment organisées  
lient. Elles peu-  
rité mais égale-  
tre en évidence.  
roduire, à partir  
vices, la bureau-

cratie est une forme d'organisation qui ne présente pas que des désavantages. Aujourd'hui, cependant, elle est vilipendée de toutes parts. Son manque de souplesse, par exemple, constitue un désavantage certain et contribue à donner une image négative de l'entreprise bureaucratique. Les résistances au changement, le peu d'autonomie et de prise d'initiative qu'elle laisse à son personnel n'attirent plus grand nombre. L'entreprise bureaucratique concentre toutes les critiques. Nous avons tous l'un ou l'autre exemple de l'entreprise bureaucratique. Nous pouvons, par exemple, évoquer la rigidité des horaires, le nombre d'interlocuteurs qui se renvoient la balle lorsqu'ils ne peuvent répondre à une demande, la lourdeur des tâches administratives obligatoires, etc.

Afin de comprendre ce système, nous retournerons, comme nous en avons pris l'habitude, à ses origines. Nous présenterons par la suite les avantages et les critiques du système et montrerons à quel point son identité même contribue à expliquer les difficultés de changement qu'elle présente.

### 3.2.1 Max Weber (1864-1920)

**Max Weber** occupe une place essentielle dans le développement des théories de l'organisation. En effet, il est le défenseur d'un système dont les caractéristiques continuent d'influencer bon nombre d'organisations. Parmi les concepts mis en évidence par Max Weber, celui de rationalité occupe une place privilégiée. Il caractérise une forme d'« activité sociale » et d'« autorité » (la « domination légale »). La définition de la sociologie que nous donne Max Weber est une sociologie de l'« action sociale » et sa méthode, loin de vouloir énoncer des lois générales et des régularités scientifiques semblables à celles des sciences de la nature du début du siècle, insiste sur la notion de « type-idéal » (au sens non normatif de « modèle » lequel reprend les caractéristiques « significatives », spécifiques de l'objet étudié). La sociologie de Max Weber ouvre ainsi la voie à l'analyse des « actions sociales », à la démarche « compréhensive » et à la recherche de « sens ». Cependant, Max Weber n'échappera pas au souci de rationalité de son siècle et à la volonté de rechercher la meilleure organisation qui soit.

Si Max Weber montre les dangers d'une trop grande rationalité, il met cependant en évidence le caractère rationnel de l'administration. « Selon Max Weber, le système rationnel est le pilier d'une administration efficace » (Plane J.M., 2000, p. 24). Weber estimait ainsi que « la bureaucratie permettait d'engranger les bénéfices de la rationalisation » (Hatch M.J., 2000, p. 46). Ce caractère rationnel s'accompagne d'une « autorité formelle basée sur des règles précises et généralisées, et sur des procédures décrites comme des formes légalistes de contrôle » (op.cit., p. 46). A cette forme d'autorité peut être associée la bureaucratie. D'autres formes d'autorité sont susceptibles d'être mises en évidence comme l'« autorité charismatique » ou l'« autorité traditionnelle » (op.cit.).

### 3.2.2 Activité sociale

Rappelons ce que Max Weber appelle « activité sociale » et quels sont les types d'activités sociales qu'il met en évidence.

La sociologie est « une science qui se propose de comprendre par interprétation l'activité sociale et par là d'expliquer causalement son déroulement et ses effets. Nous entendons par « activité » un comportement humain, quand et pour autant que l'agent ou les agents lui communiquent un sens subjectif. Et par activité « sociale », l'activité qui, d'après son sens visé par l'agent ou les agents, se rapporte au comportement d'autrui, par rapport auquel s'oriente son déroulement ». « La notion de « sens » veut dire ici ou bien a) le sens visé subjectivement en réalité, 1) par un agent dans un cas historiquement donné, 2) en moyenne ou approximativement par des agents dans une masse donnée de cas, ou bien b) ce même sens visé subjectivement dans un « pur » type construit conceptuellement par l'agent ou les agents conçus comme des types » (Weber M., 1995, p. 28)

« Comme toute autre activité, l'activité sociale peut être déterminée : a) de façon rationnelle en finalité par des expectations du comportement des objets du monde extérieur ou de celui d'autres hommes, en exploitant ces expectations comme « conditions » ou comme « moyens » pour parvenir rationnellement aux fins propres, mûrement réfléchies, qu'on veut atteindre ; b) de façon rationnelle en valeur, par la croyance en la valeur intrinsèque inconditionnelle – d'ordre éthique, esthétique, religieux ou

autre – d'un commandement de sens émotionnelle, par traditionnelle, par

Max Weber d'« autorité »<sup>9</sup> (Caractéristiques spécifiques)

- La « domination rationnelle, règles arrêtées et du appelés à exécuter » ;
- La « domination quotidienne et légitimité de moyens » ;
- La « domination extraordinaire exemplaire de celle-ci ».

### 3.2.3 La domination

Nous développons la bureaucratie.

Max Weber appelle l'« autorité légale » « de la forme spécifique » (Weber M., 1995, p. 290).

<sup>9</sup> « Dans le cas de la domination légalement arrêtée, et dans les règlements et dans les attributions de la personne du détenteur (dans le cas de la domination charismatique, pp. 289-290).

autre – d'un comportement déterminé qui vaut pour lui-même et indépendamment de son résultat ; c) de façon affectuelle, et particulièrement émotionnelle, par des passions et des sentiments actuels ; d) de façon traditionnelle, par coutume invétérée » (op.cit., p. 55).

Max Weber distinguera trois types de « domination légitime » ou d'« autorité »<sup>9</sup> (op.cit., p. 289). Ces types reposent chacun sur des caractéristiques spécifiques, soit sur :

- La « domination légale » qui se caractérise par « un caractère rationnel, reposant sur la croyance en la légalité des règlements arrêtés et du droit de donner des directives qu'ont ceux qui sont appelés à exercer la domination par ces moyens » ;
- La « domination traditionnelle » qui se caractérise par « la croyance quotidienne en la sainteté de traditions valables de tout temps et en la légitimité de ceux qui sont appelés à exercer l'autorité par ces moyens » ;
- La « domination charismatique » qui se caractérise par « la soumission extraordinaire au caractère sacré, à la vertu héroïque ou à la valeur exemplaire d'une personne, ou encore d'ordres révélés ou émis par celle-ci ».

### 3.2.3 La domination légale à caractère bureaucratique

Nous développerons davantage la première à laquelle est associée la bureaucratie.

Max Weber explique qu'il choisit volontairement de commencer par l'« autorité légale à direction administrative bureaucratique » car il s'agit « de la forme spécifiquement moderne de l'administration » (Weber M., 1995, p. 290).

<sup>9</sup> « Dans le cas de la domination statutaire, on obéit à l'ordre impersonnel, objectif, légalement arrêté, et aux supérieurs qu'il désigne, en vertu de la légalité formelle de ses règlements et dans leur étendue. Dans le cas de la domination traditionnelle, on obéit à la personne du détenteur du pouvoir désigné par la tradition et assujetti (dans ses attributions) à celle-ci, en vertu du respect qui lui est dû dans l'étendue de la coutume. Dans le cas de la domination charismatique, on obéit au chef en tant que tel, chef qualifié charismatiquement en vertu de la confiance personnelle en sa révélation » (Weber M., pp. 289-290).

Max Weber énonce huit caractéristiques de la « domination rationnelle » :

- Une « activité des fonctions publiques continue et liée à des règles » ;
- Au sein « d'une compétence (ressort), qui signifie : un domaine de devoirs d'exécution délimité objectivement en vertu du partage de cette exécution, avec l'adjonction de pouvoirs de commandement requis à cette fin et une délimitation précise des moyens de coercition et des hypothèses de leur application. Nous appellerons une activité ordonnée de cette manière une autorité constituée » ;
- Le « principe de la hiérarchie administrative, c'est-à-dire l'organisation d'autorités précises de contrôle et de surveillance pour toute autorité constituée, avec droit d'appel ou de requête des subordonnés aux supérieurs » ;
- Les règles à appliquer, éventuellement par le département subordonné, sont des règles techniques et des normes. « La formation professionnelle est nécessaire à l'application des règles afin d'obtenir une complète rationalité. Normalement, seul celui qui possède cette formation est donc qualifié pour participer à la direction administrative d'un groupement, et seul un tel individu peut être nommé fonctionnaire. Les fonctionnaires forment la direction administrative type des groupements rationnels, qu'ils soient politiques, hiéocratiques, économiques (en particulier capitalistes) ou autres » (op.cit., pp. 292-293) ;
- Les « moyens » de l'administration n'appartiennent pas aux membres du personnel ; ils les reçoivent et doivent en rendre compte. Il y a séparation entre « les ressources de la fonction » et les « ressources privées », entre le « lieu d'activité de la fonction » et le « lieu de l'habitation » ;
- Le poste n'appartient pas au fonctionnaire. « Il y a absence totale d'appropriation du poste par le titulaire. Là où est constitué un « droit » à la « fonction » (par exemple pour les juges) (...) celui-ci normalement ne sert pas aux fins d'appropriation par le fonctionnaire » ;
- « Principe de la conformité de l'administration (...) là (...) où la discussion orale est une règle de fait ou une franche prescription (...) les discussions préliminaires, les propositions et les décisions, les dispositions et les règlements de toute sorte sont fixés par écrit. Les actes et l'activité continue des fonctionnaires constituent le bureau, le centre de toute action moderne d'un groupement quelconque » ;

- Il y a différentes « idéal-types de direction administrative ».

« Le type le plus pur de la direction administrative »

Nous retiendons Max Weber qui nous sert de qualification professionnelle :

Max Weber distingue la bureaucratie, la direction administrative domine de la direction administrative élective n'a pas de fonctionnaires nommés : la discipline

10 «

- Les « attributions des « compétences » le type le plus pur qu'aux devoirs dans une hiérarchie avec des compétences en vertu d'une qualification professionnelle sont payés par le cas échéant patrons, mais avant tout gèrent leur responsabilité traitent leur fonctionnaires ne s'ouvrent pas devant leurs supérieurs travaillent totalement leurs emplois sont soumis à

En principe, cette organisation (ne s'approchant plus des entreprises charitables, matérielles » (op.cit., pp.

la « domination ration-

et liée à des règles » ;

signifie : un domaine de

virtu du partage de cette

commandement requis à

des de coercition et des

des une activité ordon-

c'est-à-dire l'organi-

surveillance pour toute

quête des subordonnés

partement subordonné,

formation profession-

s afin d'obtenir une

si possède cette forma-

on administrative d'un

imé fonctionnaire. Les

type des groupe-

ratiques, économiques

(pp. 292-293) ;

ent pas aux membres

re compte. Il y a sépa-

les « ressources pri-

et le « lieu de l'habi-

absence totale d'ap-

constitué un « droit » à

celui-ci normalement

naire » ;

(...) là (...) où la dis-

prescription (...) les

décisions, les disposi-

ar écrit. Les actes et

le bureau, le centre

que » ;

- Il y a différentes formes de « domination légale », Weber décrira comme « idéal-type » « la structure la plus purement dominatrice de la direction administrative : celle du « fonctionnariat », de la « bureaucratie » ».

« Le type le plus pur de domination légale est la domination par le moyen de la direction administrative bureaucratique »<sup>10</sup>.

Nous retiendrons encore deux points du développement de Max Weber qui nous semblent essentiels : celui de la nomination et celui de la qualification professionnelle.

Max Weber associe à la réalisation la plus pure de la domination bureaucratique, la situation où « le principe de nomination des fonctionnaires domine de la manière la plus pure ». « La hiérarchie fonctionariale élective n'a pas le même sens que la hiérarchie des fonctionnaires nommés : la discipline ne peut jamais atteindre d'elle-même, fût-ce de

<sup>10</sup> «

- Les « attributions » de « détenteur du pouvoir » du « chef du groupement » constituent des « compétences » légales. La totalité de la direction administrative se compose, dans le type le plus pur, de fonctionnaires individuellement personnellement libres, n'obéissent qu'aux devoirs objectifs de leur fonction ;
- dans une hiérarchie de la fonction solidement établie ;
- avec des compétences de la fonction solidement établies ;
- en vertu d'un contrat, donc sur le fondement d'une sélection ouverte selon la qualification professionnelle : dans le cas le plus rationnel, ils sont nommés (non élus) selon une qualification professionnelle révélée par l'examen, attestée par le diplôme ;
- sont payés par des appointements fixes en espèces, la plupart donnant droit à la retraite, le cas échéant (en particulier dans les entreprises privées) résiliables de la part des patrons, mais toujours résiliables de la part des fonctionnaires ; ces appointements sont avant tout gradués suivant le rang hiérarchique en même temps que suivant les responsabilités assumées, au demeurant suivant le principe de la « conformité au rang »
- traitent leur fonction unique ou principale profession ;
- voient s'ouvrir à eux une carrière, un « avancement » selon l'ancienneté, ou selon les prestations de service, ou encore selon les deux, avancement dépendant du jugement de leurs supérieurs ;
- travaillent totalement « séparés des moyens d'administration » et sans appropriation de leurs emplois ;
- sont soumis à une discipline stricte et homogène de leur fonction et à un contrôle.

En principe, cette organisation est également applicable (-) et aussi démontrable historiquement (ne s'approchant plus ou moins du type pur) (-) aux entreprises économiques de profit, aux entreprises charitables ou à n'importe quelle autre entreprise poursuivant des buts privés idéaux ou matériels » (op.cit., pp. 294-295).

manière seulement approximative, à la même sévérité là où le subordonné peut se targuer, tout comme son supérieur, de son élection, là où les chances du subordonné ne dépendent pas du jugement du supérieur » (Weber M., 1995, pp. 295-296).

La qualification professionnelle est une caractéristique importante de la bureaucratie : « Dans la bureaucratie, l'étendue de la qualification professionnelle est en constante progression » (op.cit., p. 296).

Max Weber caractérise, du point de vue social, la domination bureaucratique par :

- Une « tendance au nivellement » et au « recrutement universel » des « plus qualifiés et spécialisés » ;
- La « ploutocratisation » associée à « une longue formation spécialisée » « jusqu'à l'âge de trente ans environ » ;
- L'« impersonnalité la plus formaliste », « sans sentiment, sans haine et sans passion (...) sans amour et sans enthousiasme ». Le fonctionnaire agit dans le respect du « devoir », « sans considération de personne » ; « formellement, de manière égale pour tout le monde » (op.cit., p. 300).

« L' « esprit » de la bureaucratie rationnelle s'exprime d'une façon générale » par :

- Le « formalisme afin d'éviter l'arbitraire car le formalisme est la ligne de la moindre force » ;
- L'« inclinaison des fonctionnaires à traiter dans un sens matériel et utilitaire les tâches d'administration qui sont les leurs au service du bonheur des administrés. Cet utilitarisme ne s'exprime que dans la demande de promulgation de règlements correspondants - lesquels, par contre, sont formels et sont maniés de manière formelle dans la plupart des cas - . La problématique qui y touche appartient à la théorie de la « démocratie » » (op.cit., p. 301).

A côté de la domination bureaucratique, Max Weber distingue la domination traditionnelle et la domination charismatique.

### 3.2.4 La domination traditionnelle

Une domination (autorité) peut être caractérisée de « traditionnelle » « lorsque sa légitimité s'appuie – et qu'elle est ainsi admise – sur le ca-

ractère sacré de toujours) et des p  
tenteurs du pouve  
obéit en vertu c  
tradition ». La di  
sont des « sujets  
règlements mais  
dans la tradition t

Il manque,  
domination tradi  
selon une règle c  
et l'avancement  
(comme norme)  
ment payé en es

### 3.2.5 La domina

La « domi  
Weber comme :  
pour ainsi dire,  
ou tout au moin  
des mortels ; ou  
me un exemple.  
p. 320). Le cha  
sont dominés,  
de l'abandon à  
personne du cl  
si le gouverne  
prospérité à c  
une communai  
de la dominati

### 3.3 Avantage

François  
bureaucratie c  
time fondée s  
professionnel

ractère sacré de dispositions transmises par le temps (existant depuis toujours) et des pouvoirs du chef. Le détenteur du pouvoir (ou divers détenteurs du pouvoir) est déterminé en vertu d'une règle transmise. On lui obéit en vertu de la dignité personnelle qui lui est conférée par la tradition ». La direction est composée de « serviteurs », les « gouvernés » sont des « sujets ». Cette organisation ne se base pas sur le respect de règlements mais sur le respect que l'on doit à celui qui trouve sa légitimité dans la tradition (op.cit., p. 302).

Il manque, explique Weber, à « la direction administrative de la domination traditionnelle de type pur » : la « compétence fixe déterminée selon une règle objective », « la hiérarchie formelle fixe », « la nomination et l'avancement réglés par un contrat libre », « la formation spécialisée (comme norme) », « le traitement fixe et (plus souvent encore) le traitement payé en espèces » (op.cit., p. 304).

### 3.2.5 La domination charismatique

La « domination charismatique » est basée sur le charisme défini par Weber comme : « la qualité extraordinaire (...) d'un personnage, qui est, pour ainsi dire, doué de forces ou de caractères surnaturels ou surhumains ou tout au moins en dehors de la vie quotidienne, inaccessibles au commun des mortels ; ou encore qui est considéré comme envoyé par Dieu ou comme un exemple, et en conséquence considéré comme un « chef » » (op.cit., p. 320). Le charisme est validé quand il y a « reconnaissance par ceux qui sont dominés, reconnaissance libre, garantie par la confirmation (...) née de l'abandon à la révélation, à la vénération du héros, à la confiance en la personne du chef » (op.cit., p. 321). L'« autorité charismatique » disparaît si le gouvernement de l'« autorité charismatique » « n'apporte aucune prospérité à ceux qu'il domine ». « Le gouvernement de domination est une communauté émotionnelle » (op.cit., p. 322). Nous sommes à l'opposé de la domination légale bureaucratique.

### **3.3 Avantages et inconvénients de la bureaucratie**

François Dupuy, se référant à Weber et à Mintzberg, définit la bureaucratie comme exprimant « un ordre collectif, une domination légitime fondée sur un ensemble de règles et de procédures, une organisation professionnelle et de process (...) une bureaucratie pourrait se définir

comme une organisation ayant en charge de produire des règles générales et impersonnelles ». La bureaucratie « s'oppose au mode « organique » » (Dupuy F., 2004, p. 46).

Comme le taylorisme, la bureaucratie met davantage en avant le système plutôt que l'homme (Bagla-Gökalp L., 1998, p. 31). La bureaucratie réduit « les relations de travail » à des « relations entre fonctions ». « Le pouvoir a un caractère technique et professionnel ». Le pouvoir y est « lié à un type de fonction, d'expertise et de savoir-faire ». Les procédures et les droits et devoirs associés « s'appuient sur des principes acceptés et partagés par les membres de l'organisation » (op.cit.). Ce sont les relations entre fonctions qui priment sur les individus, leurs émotions, leurs caractères et leurs sentiments. Les critères de recrutement, de promotion, notamment, sont présentés comme objectifs et universels, évitant tout favoritisme. Les routines permettent l'application de ces principes et les règles favorisent la prévision. Par la hiérarchie et le transfert des informations du sommet à la base, on tente de réduire les incertitudes. Ce fonctionnement est lié à la réduction des incertitudes que présente la structure pyramidale laquelle privilégie « l'obéissance et la conformité » (op.cit., p. 32).

La bureaucratie est un système où prévaut l'application de règles « endogènes », c'est un système, dirions-nous, fermé sur lui-même. C'est une organisation « qui traduit spontanément et systématiquement (c'est-à-dire sans s'interroger sur la possibilité de faire autrement) ses contraintes techniques (les tâches) ou humaines (le personnel), ou les deux, dans ses modes de fonctionnement » (Dupuy F., 2004, p. 48). Ainsi, « le trait le plus fondamental d'une bureaucratie est d'avoir des critères d'organisation endogènes et de les considérer comme universels, incontournables et indiscutables, y compris bien sûr par ses clients » (op.cit.).

Le système bureaucratique semble de plus en plus, explique Dupuy, répondre « à des préoccupations internes de protection de ses membres plutôt qu'à la mise en œuvre d'une forme de gouvernement au service du bonheur collectif » (op.cit., p. 47). La bureaucratie se présente comme un système déséquilibré : « un centre supposé décider de tout, mais en fait empêtré dans un marécage de petites décisions à prendre sans disposer de l'information nécessaire pour le faire. De l'autre, une périphérie d'autant plus libre et incontrôlée qu'elle doit appliquer des règles inapplicables que

le centre sous-i-  
serait pas spéci-  
les analyses de  
fonctionnement  
l'ouvrage de F  
système bureau  
ciée l'absence d  
primauté de la  
organisationne

Cependant  
« vis-à-vis de s  
Elle est, de fac  
de l'Etat polit  
client) » (op.ci

«La cent  
production de  
vert l'accès a  
nistration de m  
inspiré les fo  
Ono » (op.cit.,

Si ceux  
l'entreprise bu  
« sécurisée » (

#### Avantag

- Pr
- Au
- pl
- Pr
- Ev
- In
- Eg
- Es

#### Inconvé

- Pe
- Sy
- d'
- Pi
- cc
- tâ

règles générales  
: « organique » »

age en avant le  
31). La bureau-  
entre fonctions ».  
». Le pouvoir y  
ire ». Les procé-  
r des principes  
(op.cit.). Ce sont  
leurs émotions,  
ment, de promo-  
sels, évitant tout  
principes et les  
sfert des infor-  
incertitudes. Ce  
présente la struc-  
la conformité »

ation de règles  
lui-même. C'est  
ement (c'est-à-  
ses contraintes  
deux, dans ses  
« le trait le plus  
d'organisation  
contournables et

explique Dupuy,  
le ses membres  
et au service du  
ente comme un  
it, mais en fait  
ans disposer de  
phérie d'autant  
applicables que

le centre sous-informé à édictées » (op.cit.). Cependant, la bureaucratie ne serait pas spécifique aux entreprises françaises, comme le laissait supposer les analyses de Michel Crozier, il traduirait également bon nombre de fonctionnements de grandes entreprises américaines. Faisant référence à l'ouvrage de Reich, Dupuy souligne principalement l'existence dans le système bureaucratique de la « peur du face-à-face » à laquelle est associée l'absence ou la difficulté de coopération. Le système est « basé sur la primauté de la contrainte technique, mais aussi sur l'unicité de la solution organisationnelle qui y est liée » (op.cit., p. 49).

Cependant, la bureaucratie « est vertueuse envers ses assujettis » et « vis-à-vis de ses membres ». Elle assure « l'égalité de tous devant la loi. Elle est, de facto, garante de l'Etat de droit, qu'il s'agisse pourrait-on dire de l'Etat politique (celui du citoyen) ou de l'Etat économique (celui du client) » (op.cit., pp. 46-47).

«La centralisation autour des tâches a permis la mise en place de la production de masse, la chute du prix des biens produits, et en a ainsi ouvert l'accès au plus grand nombre. Elle a de même permis « l'administration de masse », condition de la démocratie wébérienne ; elle a même inspiré les fondateurs des démarches de qualité totale comme Taïchi Ono » (op.cit., p. 49).

Si ceux qui y travaillent s'y sentent bien, explique Dupuy, c'est que l'entreprise bureaucratique présente une organisation qui est « claire » et « sécurisée » (op.cit., p. 57).

#### Avantages

- Production sur un modèle uniforme
- Augmentation du nombre de biens, baisse des prix, possibilité d'accès au plus grand nombre
- Protège les individus ; claire ; sécurisante
- Evite l'arbitraire par l'existence de règles
- Intéresse d'autres systèmes économiques (Japon)
- Egalité de tous devant la loi d'où vertueuse, garante de l'Etat de droit
- Exprime ordre collectif

#### Inconvénients

- Peur du face-à-face d'où difficulté de coopérer
- Système déséquilibré: le centre décide de tout mais est mal informé d'où produit des règles inapplicables
- Primauté de la contrainte technique. On se réfère au manque de connaissance face à une nouvelle contrainte pour ne pas effectuer la tâche (« on ne sait pas utiliser le logiciel »)