

Histoire et sociologie du management

Doctrines, textes, études de cas



Christian Thuderoz

2^e cycle



Histoire et sociologie du management

Doctrines, textes, études de cas

Les nouveaux enjeux du management des hommes et des organisations dans une économie d'innovation, alors que les salariés entendent, plus que jamais, négocier leur contribution à l'aune de leur rétribution et de la reconnaissance de leurs compétences, sont aujourd'hui devenus primordiaux.

Que signifie « manager » des hommes ou des organisations ? Comment cet art, qui s'est toujours pensé comme une science, a-t-il évolué tout au long du 20^e siècle ? Quels sont ses thèmes de prédilection ? Comment a-t-il répondu aux grandes questions managériales : comment prévoir, organiser, optimiser, contrôler, gérer la main-d'œuvre ou les relations sociales ? Quels furent les principaux penseurs du management, leurs doctrines ?

L'ambition de ce manuel est de répondre à ces questions, à l'aide d'extraits de textes, d'études de cas et de leurs corrigés, et par une présentation didactique des doctrines et des écoles afin de permettre à l'ingénieur en formation, débutant ou confirmé, de comprendre cette pensée managériale.

Un cédérom accompagne cet ouvrage. Il invite à un voyage interactif dans un siècle d'histoire du management des hommes et des organisations.

Christian Thuderoz est professeur de sociologie au Centre des Humanités de l'INSA de Lyon (Christian.Thuderoz@insa-lyon.fr). Parmi ses autres ouvrages : *Sociologie des entreprises* (1997), *Négociations. Essai de sociologie du lien social* (2000), *Sociologie de la négociation* (2002, avec Reynald Bourque), *Travail, entreprise et société. Manuel de sociologie pour ingénieurs et scientifiques* (2005, avec Guy Minguet).

CD-Rom inclus



Histoire et sociologie du management

Doctrines, textes, études de cas

Illustration de couverture :

Ateliers de montage sous-ensembles

Dynamos

Boulogne Billancourt, France, 1931

© Renault communication, droits réservés

Histoire et sociologie du management

Doctrines, textes, études de cas

Christian Thuderoz

**La collection des Sciences appliquées de l'INSA de Lyon est dirigée
par le professeur Bernard Balland.**

Récentes parutions

Algèbre et analyse

Stéphane Balac, Frédéric Sturm

Matériaux non cristallins et science du désordre

Jo Perez

Artificialisme

Jean-Pierre Micaëlli, Joëlle Forest

Quaternions, algèbre de Clifford et physique relativiste

Patrick R. Girard

Prévention et lutte contre la corrosion

Publié sous la direction de Bernard Normand, Nadine Pébère, Caroline Richard,
Marine Wéry

Dynamique du véhicule

Jean-Pierre Brossard

Les Presses polytechniques et universitaires romandes sont une fondation scientifique dont le but est principalement la diffusion des travaux de l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne et de l'Institut National des Sciences Appliquées de Lyon, ainsi que d'autres universités et écoles d'ingénieurs francophones.

Le catalogue de leurs publications peut être obtenu par courrier aux Presses polytechniques et universitaires romandes, EPFL – Centre Midi, CH-1015 Lausanne, par E-Mail à ppur@epfl.ch, par téléphone au (0)21 693 41 40, ou par fax au (0)21 693 40 27.

<http://www.ppur.org>

ISBN 2-88074-699-X

© Presses polytechniques et universitaires romandes, 2006,
CH – 1015 Lausanne.

Tous droits réservés.

Reproduction, même partielle, sous quelque forme
ou sur quelque support que ce soit,
interdite sans l'accord écrit de l'éditeur.

Imprimé en Italie

Table des matières

Avant-propos	1
---------------------------	----------

Première partie

UN SIÈCLE D'HISTOIRE DU MANAGEMENT : UNE INTRODUCTION

1. Longévité et pertinence des questionnements	5
2. Mais variété et historicité des réponses	8
3. Déconstruction et reconstruction de la pensée managériale	11
4. Qu'est-ce que le « management » ? Qu'est-ce que « manager » ?	13
5. Le management : un langage, une technique, une prescription	15
6. Les cycles de la pensée managériale	17
7. Les leçons de l'histoire longue du management des hommes	25
8. Configurations et expérimentations	29
9. Conclusion : une hybridation des formules managériales ?	32

Deuxième partie

TEXTES ET DOCUMENTS

I. L'industrie du management	39
---	-----------

<i>Texte n° 1 :</i> Luc Boltanski, <i>L'industrie du management</i>	53
<i>Texte n° 2 :</i> Georges Friedmann, <i>L'industrie américaine et le facteur humain</i>	64
<i>Texte n° 3 :</i> Jean-Pierre Dumont, <i>Succès et limites des équipes semi-autonomes</i>	74
<i>Texte n° 4 :</i> Frederick W. Taylor, <i>Pourquoi les industriels n'apprécient pas les diplômés des universités et écoles techniques</i>	86

Texte n° 5:	Henri Fayol, <i>Conseils aux futurs ingénieurs</i>	93
Texte n° 6:	Charles de Freminville, <i>Evolution de l'organisation scientifique du travail</i>	97
Texte n° 7:	Alfred Sloan, <i>Mes années à la General Motors</i>	103
Texte n° 8:	Peter Drucker, <i>L'histoire de Ford</i>	110

II. Efficacité et démocratie. 119

Texte n° 9:	Mary Parker Folett, <i>Il y a trois moyens principaux de gérer les conflits</i>	131
Texte n° 10:	Masahiko Aoki, <i>Le modèle de l'entreprise japonaise</i>	133
Texte n° 11:	Frederick Herzberg, <i>Le travail et la nature de l'homme</i>	138
Texte n° 12:	Robert Blake et Jane Mouton, <i>Les deux dimensions du management</i>	144
Texte n° 13:	Douglas McGregor, <i>La dimension humaine de l'entreprise</i>	149
Texte n° 14:	Chris Argyris, <i>Participation et organisation</i>	156
Texte n° 15:	Antoine Riboud, <i>L'organisation du travail devient elle-même qualifiante</i>	160
Texte n°16:	François Dalle, Jean Bounine-Cabale, <i>L'homme dans l'entreprise</i>	165
Texte n° 17:	Georges Archier, Hervé Serieyx, <i>L'entreprise du 3^e type</i>	171
Texte n° 18:	Pierre Sudreau, <i>Transformer la vie quotidienne dans l'entreprise</i>	174
Texte n° 19:	Hubert Lesire-Ogrel, <i>Le syndicalisme et le syndicat</i>	177
Texte n° 20:	Benjamin Coriat, <i>Contrat et démocratie d'entreprise</i>	183

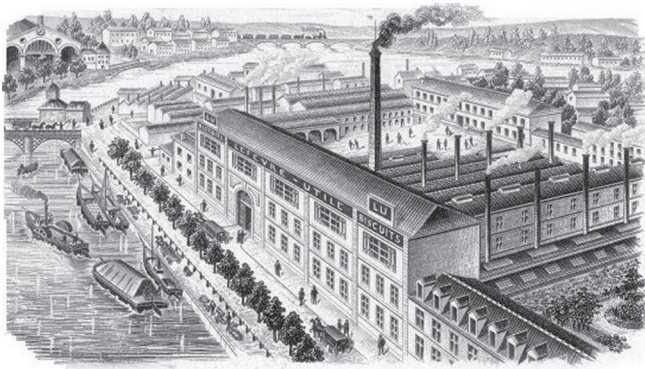
III. L'usine sociale 185

Texte n° 21:	Daniel Mothe, <i>L'usine et la gestion ouvrière</i>	198
Texte n° 22:	Jean Saglio, <i>La matière et les signes. Les ouvriers face au savoir</i>	207
Texte n° 23:	Bernard Mottez, <i>Les relations humaines</i>	214
Texte n° 24:	Simone Weil, <i>La vie et la grève des ouvriers métallors (sur le tas) (10 juin 1936)</i>	220
Texte n° 25:	Michel Crozier, <i>Le système d'organisation bureaucratique</i>	224
Texte n° 26:	Philippe d'Iribarne, <i>Principes universels et traditions locales</i>	229

<i>Texte n° 27: Renaud Sainsaulieu, Différences culturelles et relations de travail</i>	237
<i>Texte n° 28: Paul R. Lawrence, Jay W. Lorsch, Adapter les structures de l'entreprise</i>	245
<i>Texte n° 29: Hubert Landier, L'entreprise polycellulaire</i>	249
<i>Texte n° 30: James G. March, Quatre mythes du management</i>	260
<i>Texte n° 31: Warren Bennis, Burt Nanus, Apprendre à être un leader</i> ...	264

Troisième partie ETUDES ET ANALYSES DE CAS

Les cas. Une introduction	269
<i>Cas n° 1: L'atelier du Monopole</i>	277
<i>Cas n° 2: Le cas Mécano</i>	282
<i>Cas n° 3: Le cas Francélec</i>	287
<i>Cas n° 4: Le cas Beauvais</i>	289
<i>Cas n° 5: Le cas Dupond-Mécanique</i>	291
<i>Cas n° 6: Le cas Tulipe</i>	293
<i>Cas n° 7: Le cas ITP</i>	299
 <i>Analyse du cas n° 1: Le cas de l'atelier du Monopole</i>	 303
<i>Analyse du cas n° 2: Le cas Mécano</i>	321
<i>Analyse du cas n° 3: Le cas Francélec</i>	329
<i>Analyse du cas n° 4: Le cas Beauvais</i>	335
<i>Analyse du cas n° 5: Le cas Dupond-Mécanique</i>	345
<i>Analyse du cas n° 6: Le cas Tulipe</i>	351
<i>Analyse du cas n° 7: Le cas ITP</i>	359
 Bibliographie raisonnée et commentée	 371
 A propos du cédérom	 391
 Index thématique	 395
 Index des auteurs	 401



Remerciements

Cet ouvrage – et son cédérom ! – n’auraient pu être menés à leur terme sans le concours de plusieurs collègues et d’élèves-ingénieurs qui ont accepté de lire le manuscrit, aux différentes étapes de son élaboration, ou de tester l’outil multimédia qui l’accompagne, dans ses multiples versions. Que tous en soient remerciés ! Merci, tout particulièrement : à Abdelkader Mahi pour la réalisation technique du cédérom et son infinie patience suite à mes exigences et souhaits ; à Jean Vandewattyne, enseignant-chercheur à l’Université Libre de Bruxelles, qui a rédigé nombre de notices et de textes du cédérom ; à Patrick Perrier, directeur d’études chez Entreprise & Personnel et professeur associé à l’INSA de Lyon pour sa lecture attentive du manuscrit et ses remarques de bon sens ; à Corinne Perrin, pour la dactylographie des extraits de textes ; au Conseil des études de l’INSA de Lyon qui a soutenu financièrement ce projet ; enfin, à Olivier Babel, éditeur des Presses polytechniques et universitaires romandes, pour son soutien constant et ses mille et une suggestions d’amélioration des deux produits, ouvrage et cédérom.

Avant-propos

Que contient cet ouvrage? Une mise en perspective historique des doctrines et de la pensée managériales (Partie I); des extraits de textes et de documents, classiques ou plus contemporains, qui illustrent ce siècle de pensée managériale (Partie II); et des études de cas, suivies de leur analyse (Partie III).

Ce choix pédagogique se déduit de trois nécessités pratiques pour l'ingénieur, en formation ou débutant :

- savoir se poser les bonnes questions¹, apprendre à poser un problème, savoir chercher l'information nécessaire, pour mieux décider;
- savoir relier les connaissances², contextualiser les problèmes, affronter la complexité du monde³;
- savoir apprendre et travailler en commun, avec d'autres individus, aux profils variés; savoir s'opposer (pour argumenter), savoir expliquer (pour convaincre, pour partager ses connaissances).

En d'autres mots: « apprendre à apprendre », « apprendre à relier » et « apprendre en échangeant ». D'où le choix de présenter l'*histoire longue* du management des hommes et des organisations (pour situer les écoles et les modes managériales dans leur contexte, culturel ou politique), d'offrir une *sélection de textes* des principaux penseurs du management (pour que le lecteur découvre par lui-même, sans médiation, ces doctrines) et de proposer quelques *étu-*

¹ « Toute connaissance est une réponse à une question. S'il n'y a pas eu de question, il ne peut y avoir de connaissance scientifique. Rien ne va de soi. Tout est construit ». Gaston Bachelard, *La Formation de l'esprit scientifique*, Vrin, Paris, 1965.

² « Toutes choses étant causées et causantes, aidées et aidantes, médiates et immédiates, et toutes s'entretenant par un lien naturel et insensible qui lie les plus éloignées et les plus différentes, je tiens impossible de connaître les parties sans connaître le tout, non plus que de connaître le tout sans connaître particulièrement les parties ». Pascal, *Pensées*, 1670, Garnier Flammarion, Paris, 1976.

³ « La connaissance pertinente doit affronter la complexité. *Complexus* signifie: 'ce qui est tissé ensemble': en effet, il y a complexité lorsque sont inséparables les éléments différents constituant un tout (comme l'économique, le politique, le sociologique, le psychologique, l'affectif, le mythologique) et qu'il y a un tissu interdépendant, interactif et inter-réactif entre l'objet de connaissance et son contexte ». Edgar Morin, *Les Sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, Paris, Seuil, 2000.

des de cas (pour acculturer l'ingénieur, en formation ou débutant, à la complexité du monde socio-productif et au travail d'analyse et de compréhension des problèmes).

Apprendre le management, donc, mais non par la lecture de quelques recettes managériales, fussent-elles éprouvées ou tenues pour valides. L'ambition est tout autre : proposer ici *une analyse sociologique* de la pensée managériale. Que cela signifie-t-il ? D'abord, montrer comment celle-ci est le produit d'une histoire vivante, enracinée dans le quotidien des organisations productives ; ensuite, suggérer que cette pensée est plurielle, qu'elle se nourrit d'incessantes confrontations entre écoles concurrentes ; enfin, offrir au lecteur quelques clés de compréhension des principales problématiques du management.

Deux autres outils sont ici proposés : une « Bibliographie raisonnée et commentée » où le lecteur trouvera, répartis en diverses rubriques et commentés, près de 200 ouvrages en langue française⁴ ; et un « Index » (thématique et des auteurs) lui permettant, à partir de quelques notions clés en management (ou du nom des théoriciens ou praticiens), de retrouver dans les diverses parties de l'ouvrage les propos leur correspondant.

Cet ouvrage est couplé avec un *cd-rom*, « Histoire sociologique du management des hommes et des organisations ». Ces deux produits sont complémentaires ; chacun peut être évidemment utilisé sans l'autre. Mais chaque outil propose une manière différente d'aborder le même problème : qu'est-ce que manager les hommes ou les organisations ? Comment, tout au long de l'histoire des entreprises industrielles, s'est élaborée la pensée managériale ? Que nous apprend son histoire ?

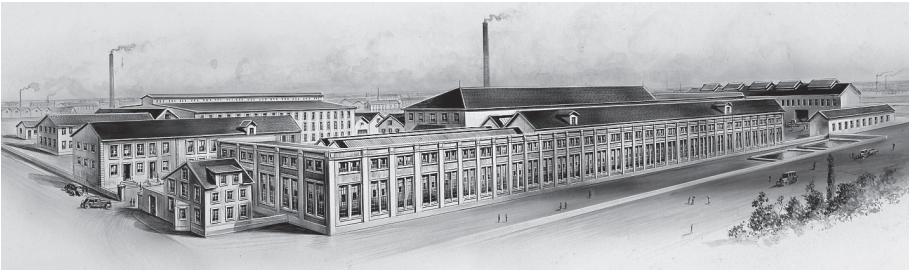
Le premier outil – cet ouvrage – a vocation d'être utilisé individuellement et en groupe de travail. Il a pour ambition de proposer une *fresque historique et intellectuelle* des écoles et doctrines managériales. Le second outil – le *cd-rom* – utilise les fonctionnalités des produits multimédias pour proposer un *parcours*, imagé, sonore et didactique, au sein de ces écoles et doctrines. L'utilisateur pourra ainsi les visualiser sur une « flèche du temps », sur laquelle nous avons fait figurer tous les éléments de contexte nécessaires à leur compréhension (voir « A propos du *cd-rom* » en fin d'ouvrage).

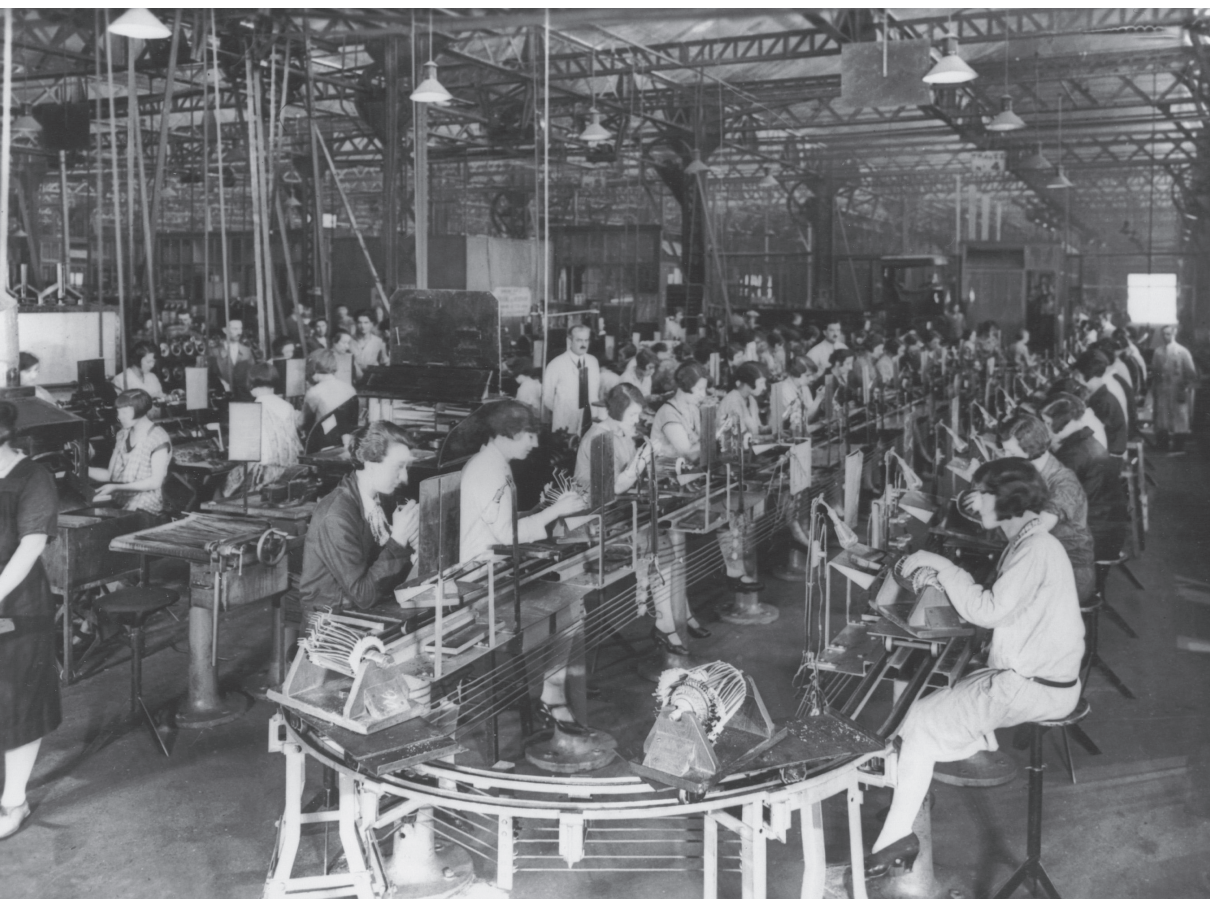
Dans les deux outils, des renvois à l'un ou à l'autre sont opérés. La synergie entre les deux produits est un pari pédagogique ; au lecteur de vérifier par lui-même si nous y sommes parvenus...

⁴ Les références bibliographiques font l'objet ici d'un double traitement : d'abord en notes de bas de page, au fil du propos, figurent diverses références utiles auxquelles le lecteur, souhaitant approfondir tel sujet, peut se référer. Les indications bibliographiques y sont mentionnées en totalité (éditeur, lieu et année d'édition) ; ensuite certains noms d'auteurs ou d'ouvrages sont accompagnés d'un astérisque : cela signifie que leurs références complètes sont mentionnées dans la « Bibliographie raisonnée », présente en fin de volume.

Première partie

UN SIÈCLE D'HISTOIRE DU MANAGEMENT :
UNE INTRODUCTION





Ateliers de montage sous-ensembles
Dynamos
Boulogne Billancourt, France, 1931

© Renault communication, droits réservés

L'observation attentive d'un siècle d'histoire du management des hommes et des organisations, en Europe et en Amérique du Nord, saisi sous l'angle de la *pensée managériale* – c'est-à-dire ses idées, ses doctrines, ses recommandations –, conduit à un double constat, en apparence paradoxal : permanence des questions posées, identité de la plupart des réponses ; mais aussi évolution et diversité de ces réponses.

Que signifie ce paradoxe ? Et que cela nous enseigne-t-il sur le management lui-même, c'est-à-dire cet art de piloter les organisations productives et d'obtenir de certaines personnes que certaines choses soient faites ?

1. LONGÉVITÉ ET PERTINENCE DES QUESTIONNEMENTS...

L'observateur, dès lors qu'il relit les textes canoniques écrits par les premières générations des penseurs du management – Frederick Taylor⁵, bien sûr, ou Henri Fayol*, mais aussi Mary Parker Folett*, Chester Barnard, et les premiers théoriciens de l'école dite « des relations humaines » –, est en effet surpris de l'actualité de leur propos et de la pertinence ou de l'acuité de leurs questionnements.

Comment en serait-il autrement, tant les problèmes managériaux, qu'ils soient techniques ou organisationnels, que ces penseurs se sont attelés à résoudre, suite à « l'invention » de la grande entreprise et à la nécessité d'en imaginer une organisation efficiente, relèvent quasiment de l'universel et de l'intemporel ? Parmi ces problèmes, citons : comment mettre au travail des centaines d'individus singuliers, les faire coopérer, quand tout les sépare, l'âge, le genre, le métier, les destinées et les intérêts ? Comment contrôler leur travail sans nuire à leur autonomie et à leur motivation ? Comment organiser efficacement ce travail, de façon à ce que sa productivité horaire soit optima-

⁵ L'astérisque qui suit certains noms d'auteurs et de penseurs managériaux ou d'ouvrages renvoie à la bibliographie commentée, à la fin de l'ouvrage.

le ? Ou encore : comment « scruter l'avenir », comme le disait Fayol, et en saisir les opportunités, sans épuiser l'organisation en volte-face incessantes ?

Ce même Henri Fayol, dès 1916, dans son *Administration industrielle et générale*, résumait en cinq verbes d'action cette action « d'administrer » l'entreprise (on ne disait pas encore : « manager »...) : *prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler*. Cinq verbes, cinq problèmes socio-organisationnels : on conviendra aisément qu'ils demeurent aussi cruciaux en cette première décennie du XXI^e siècle, quand s'affirme un *nouvel ordre industriel* (que d'aucuns nomment « post-industriel », terme commode pour caractériser ce qui n'est plus, sans que l'on sache vraiment ce qui sera et fera novation), qu'ils ne l'ont été au début du XX^e siècle, lorsque se dessinaient les contours d'une « société industrielle », que l'on ne désignait pas encore ainsi, même si les contemporains pressentaient qu'elle allait modifier en profondeur, et leurs pratiques, et leurs mentalités.

De sorte que la lecture des textes classiques, dont de nombreux extraits sont proposés ici, tels qu'ils furent publiés, dans le contexte de leur époque, nous semble être un bon outil pour quiconque s'intéresse à la problématique générale du management des hommes et des organisations ; et le lecteur s'apercevra vite, au fil des pages qui suivent, que la dernière mode ou le dernier gadget managérial promu par les officines qui en font commerce ne sont souvent que la reprise, plus ou moins heureuse ou actualisée, de raisonnements déjà énoncés, de réponses déjà affirmées.

Prenons l'exemple des « nouveaux modèles d'organisation du travail ». L'expression désigne le fait que la manière de concevoir, de travailler, et de s'organiser pour cela, dans l'entreprise, s'est considérablement modifiée. Et que la manière de manager les hommes et les organisations n'est, aujourd'hui, plus celle d'avant. L'analyse, partagée par nombre de chercheurs en sociologie du travail et en économie industrielle, met ainsi l'accent sur un véritable « changement de paradigme », c'est-à-dire sur la mise au point, depuis le début de la décennie 1980, d'un nouveau référentiel autour duquel se réordonnent les recommandations des théoriciens. Lequel est-il ?

Le raisonnement est le suivant : dans l'organisation taylorienne classique, des normes, règles et consignes encadraient strictement l'activité de travail ; l'autonomie des salariés y était réduite, voire évitée. Sous le double effet, a) des mutations des contextes marchands – une économie devenue très concurrentielle, avec une demande, par les consommateurs, de produits variés et de qualité⁶ –, et b) des leçons tirées par les théoriciens du management au regard des effets pervers et souvent contre-performants des principes dits « tayloriens-fordiens », sur fond de résistances des salariés aux formules hiérarchiques et

⁶ Le lecteur trouvera dans le numéro « Les nouvelles logiques de l'entreprise » des *Cahiers français*, n° 309, août 2002, plusieurs articles sur ces mutations économiques et les défis imposés aux entreprises.

non participatives, sous ce double effet, donc, de nouvelles organisations du travail ont progressivement émergé dans les entreprises. Comment les qualifier d'un trait? Elles semblent plus transversales, plus coopératives, moins cloisonnées.

On observe en effet que les gisements de performance se situent désormais aux interfaces, entre unités, entre fonctions et entre agents. Des chercheurs montrent ainsi, à l'instar de Pierre Veltz* ou Philippe Zarifian*, que la question de la qualité de la *coopération* – entre individus comme entre les services où ils travaillent – est devenue la question centrale du management des hommes et des organisations. Plus largement, est devenue partagée aujourd'hui par nombre de dirigeants industriels l'idée selon laquelle *une plus grande horizontalité des organisations* est un gage de performance.

Sauf que cette idée est loin d'être récente! Les démonstrations du Tavistock Institute, à partir des travaux de Frederick Emery et Eric Trist et de l'observation du travail dans les mines d'Angleterre au début des années 1960, sont éclairantes; elles indiquent, à la fois, le rythme – lent – des innovations organisationnelles, voire leur fragilité ou leur diffusion chaotique, et, néanmoins, leur capacité – souterraine – à cheminer, à s'adapter, resurgir ici ou là, dans d'autres contextes culturels ou dans d'autres secteurs professionnels.

Donnons un exemple de cette résurgence. Dans un chapitre d'ouvrage devenu un classique dans la littérature managériale, *Socio-Technical Systems* (1960), Emery et Trist⁷ considèrent plus efficace ce qu'ils appellent le « système composite » – une organisation de travail où le mineur accomplit un grand nombre de tâches, en coopération avec les autres membres de son groupe et, ce dernier, avec les membres des autres groupes, dans le cadre d'une autorégulation d'ensemble. Vingt ans plus tard, l'économiste japonais Masahimo Aoki* [texte n° 10] considère également comme efficiente la *coordination horizontale*, entre opérateurs de base; elle expliquerait, selon lui, le succès du « modèle japonais » (avant que les managers nord-américains, au début des années 1990, ne modifient leurs pratiques et encensent, à leur tour, le *team-working* et la *Mutual Gains Enterprise*, redonnant vie à un « modèle américain » désormais hybridé). L'analyste ne peut qu'être frappé par la solidité de l'argument de l'horizontalité, et sa constance au fil des décennies.

Tout se passe comme si, observée sur le long terme, l'histoire des doctrines managériales était donc celle d'une revisite de doctrines et de principes, une sorte de « révolution », au sens astronomique du terme, c'est-à-dire un mouvement d'idées, s'approchant et s'éloignant périodiquement de son objet: une

⁷ Le lecteur intéressé par ces approches dites « socio-techniques » trouvera une traduction française de l'article « Socio-Technical Systems » de Fred Emery et Eric Trist, et celui de Eric Trist et Kenneth Bamforth, « Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting », dans Francine Seguin* et Jean-François Chanlat, *L'analyse des organisations. Une anthologie sociologique*, tome 1 : « Les théories de l'organisation » et tome 2, « Les composantes de l'organisation ».

meilleure maîtrise des structures et des flux organisationnels. Mais la métaphore astrale est néanmoins inappropriée ; car, loin d'être construit sur une courbe fermée, variant seulement entre périégée et apogée, le mouvement des idées managériales, observé sur longue durée, celle du siècle, semble plutôt celui d'un retour incessant sur ses fondamentaux, d'une reprise, chaque fois actualisée, donc modifiée, de ses thèmes de prédilection.

D'où le souci, dans ce manuel, d'écrire à grands traits une histoire de ces idées managériales, en montrant, très concrètement, cette permanence des questions et des réponses. Face au surcroît actuel de littérature managériale, à l'inflation des titres et des épithètes – management de projet, *Knowledge Management*, management participatif, management par les processus, etc. –, le lecteur trouvera ici, en lisant ou relisant des extraits de textes fondateurs ou devenus classiques, nombre de réponses à des interrogations et des problèmes qui, aujourd'hui encore, sont les siens.

2. ... MAIS VARIÉTÉ ET HISTORICITÉ DES RÉPONSES

Ce lecteur, face à un tel corpus, est cependant conduit à un second constat : l'*originalité* de ces réponses managériales, la *diversité* des questionnements, le *foisonnement* des outils proposés. Alors, permanence ou diversité ?

Le paradoxe n'est qu'apparent : il se dissout aussitôt dès lors que sont « contextualisés » et « historicisés » ces questionnements et ces outils managériaux, quand les penseurs et leurs œuvres majeures sont simultanément remis, et dans l'histoire longue du management des hommes, et dans les moments particuliers de cette histoire ; ce qui leur donne sens et contingence.

Lorsque Taylor propose, au début du XX^e siècle, de fonder, « scientifiquement », dit-il, un « nouveau système de direction des entreprises », il inaugure un cycle managérial, dont nous ne sommes pas encore définitivement sortis, fait de calculs et de mesures, de division des tâches et de planification de celles-ci, et où l'individu au travail est pensé comme l'élément d'un ensemble productif plus vaste, dont il s'agit de rationaliser autant les productions que les procédures. Ce faisant, ne l'oublions surtout pas : Taylor innove, Taylor rompt avec le passé, Taylor modernise la relation de production. L'originalité de sa réponse est réelle ; face à un double problème : de lutte pour le partage de la valeur ajoutée entre patrons et ouvriers, qui épuise les deux combattants, et de déperdition du savoir-faire ou d'asymétrie de la connaissance technique (l'ouvrier de métier sait ce que son employeur ne sait pas...), Taylor propose de remplacer cette connaissance empirique par une étude préalable à toute exécution du travail et d'adopter des méthodes d'organisation telles qu'elles favorisent, conjointement, une augmentation de la productivité ouvrière et une hausse des rémunérations de ceux qui y ont concouru, en s'exécutant

conformément aux consignes qui leur ont été données. Et il suffit ici de rappeler qu'on demandât à Taylor de se justifier et de justifier sa méthode devant le Sénat des Etats-Unis en 1911 pour qu'on mesure combien cette pensée taylorienne, aujourd'hui si décriée, fut, en son temps, *novatrice*⁸.

Car ce qui fut une technique managériale « révolutionnaire » – puisqu'elle ambitionnait, selon le mot de Taylor soi-même, d'aboutir à « une révolution complète de l'état d'esprit des ouvriers et de la direction » –, est désormais vilipendée, jugée dépassée et contre-productive. C'est donc à ce second niveau de lecture de l'histoire du management des hommes et des organisations qu'il importe de porter le regard : celui de la *contingence* des écoles, c'est-à-dire de l'ajustement de celles-ci à leur époque, leur étroite correspondance avec un état – daté – de la question organisationnelle.

⁸ Il importe donc de rompre avec toute approche évolutionniste de la pensée managériale, comme si celle-ci évoluait d'un point zéro – les modes de domination paternaliste, ce que Taylor nommait « l'ancien système de direction » des entreprises – vers un point indéfini, toujours devant nous, correspondant à un nouvel état des idées et des pratiques managériales, forcément « meilleur » et plus « efficace ». La gradation passerait par Taylor, puis par les premières écoles qui en soulignèrent les insuffisances, puis par celles des années 1950, etc., jusqu'aux plus récentes écoles, avec leur prolifération d'outils et de techniques, décuplées par l'usage des technologies d'information et de communication. Cette approche évolutionniste ne permet pas de saisir le socle commun à toutes ces écoles, leur « fond commun de pensée », leur proximité ou leur ambivalence. Il en va également de la compréhension des mutations dans le fonctionnement des entreprises, dans leurs politiques sociales ou dans leur rapport à leur environnement. On fait donc nôtre – et étendons à elle notre propos sur les écoles managériales – la recommandation suivante, sous la plume de Bernard Ganne*, dans un petit livret accompagnant son film, réalisé en 1996, *Appartenances. De la firme familiale à l'entreprise flexible. 40 ans de la vie d'une entreprise. Le cas des papeteries Canson et Montgolfier, 1950-1990*, où ce sociologue-cinéaste tire quelques leçons de cette longue observation d'une entreprise et de sa politique sociale : « Certains aspects de l'ancien mode de régulation familiale ne s'avèrent pas aussi éloignés de certaines formes contemporaines érigées aujourd'hui en modèle, révélant des proximités que l'on ne soupçonnait plus – ou que l'on ne voulait pas voir – entre des univers stigmatisés a priori comme totalement opposés les uns aux autres (la « vieille entreprise familiale traditionnelle fermée sur elle-même » et « l'entreprise flexible moderne allant de l'avant et ouverte sur le monde »...) et donc sans points communs. Se trouvent indiquées du même coup les continuités à chercher, les retours à effectuer et les ponts à trouver, entre des univers pensés, du fait de leur distance temporelle, non seulement comme distincts mais comme antagoniques. Surmonter ces exclusives, montrer au-delà du temps et des apparences les parentés, les permanences, et nous serions tentés de dire, utiliser ce faisant le meilleur de l'approche sociologique, implique de rompre de fait avec la tentation évolutionniste qui guette toute lecture portant sur la transformation des entreprises. Obnubilées par l'urgence de la modernité, ces analyses en arrivent souvent à fétichiser les derniers développements observés – la flexibilité n'a pas échappé à la règle – rejetant les modèles antérieurs dans les ténèbres obscurantistes du passé. Ainsi en est-il par exemple du système familial d'entreprise et de son paternalisme, considérés comme inefficients et obsolètes par rapport au modèle d'entreprise plus taylorisé, et encore plus distants des développements « derniers modèles » des entreprises flexibles (...) Car ne voir dans la succession exposée – entreprise familiale, entreprise taylorisée, entreprise flexible – qu'une séquence linéaire progressive de trois stades de développement, et considérer de ce fait que le « paternalisme » ou le « taylorisme » sont « dépassés », c'est s'interdire de comprendre qu'il s'agit là en fait de grands types de fonctionnement sociaux qui, dans leur prégnance et leur cohérence, continuent de se côtoyer, se combattre et se heurter jusque dans notre actualité. »

Le sociologue Michel Crozier*, dans *Le Phénomène bureaucratique* (1963), résume ainsi les découvertes successives de la pensée managériale : l'individu comme une main ; puis comme une main *et un cœur* ; puis, enfin, comme une main, un cœur *et une tête*. Ce faisant, il illustre cette contingence, c'est-à-dire cette *historicité* : le taylorisme, en reconnaissant aux ouvriers un savoir-faire réel, une connaissance empirique – une main, donc – (même pour aussitôt les en déposséder et transférer ce savoir, codifié, aux seuls ingénieurs) accorde une *grandeur industrielle* à ces mêmes ouvriers, auparavant entravée par « l'ancien système de direction », en vigueur dans les entreprises de la fin du XIX^e siècle et qui exigeait l'effort de l'employé, mais sans le rémunérer à sa juste proportion, ou qui augmentait la cadence de travail, mais sans réorganiser ce travail pour autant. Reconnaître la valeur et l'efficacité de cette main était donc, de fait, une « révolution » ; et tous les épigones de Taylor, à la suite des préconisations du maître, n'ont cessé de rappeler ces évidences.

L'école des *Human Relations*, autour d'Elton Mayo, compléta le schéma initial en ajoutant une *grandeur affective* ou relationnelle (les ouvriers sont dotés d'une logique des sentiments, dira-t-il) – un cœur, donc. Cette reconnaissance de la valeur des interactions sociales et de l'efficacité de celles-ci dans l'acte de production montre que le taylorisme n'était pas un humanisme et qu'il s'est gardé de considérer l'individu comme membre d'un collectif, comme un *être social*. Mais là aussi, cette vision, après qu'elle fut novatrice et qu'elle établit comme légitime ce que Taylor avait délégitimé – l'importance du lien social, des motivations et des désirs des salariés –, devint rapidement conservatrice. Car à rabattre l'individu sur ses seuls besoins primaires, où à refuser d'aller au bout de la critique de Taylor – refuser la séparation nette, radicale, entre conception et exécution du travail –, cette pensée managériale oubliera l'essentiel : le salarié est aussi *une tête*, capable de réfléchir, d'inventer lui-même des réponses aux problèmes qu'il rencontre, de développer des stratégies pour atteindre les objectifs qu'il se donne (et « peser sur le système et ses partenaires », comme le dit Crozier).

D'autres écoles managériales – celle de la direction par objectifs, du management participatif ou de la qualité totale – poursuivront le cycle, en accordant définitivement au salarié sa pleine majorité. Le fait que ce dernier ne doive plus, selon le slogan de la confédération syndicale française CFDT dans les années 1970, « laisser sa tête au vestiaire », est aujourd'hui acquis, même si divergent les conditions ou les modalités de cette mobilisation des cerveaux (et, ajoutons : même si doivent être soulignés les risques, jugés parfois tels par les salariés, de cette prise de responsabilité au travail et cette implication volontaire dans l'acte productif).

Est-ce à dire que le cycle est achevé et que la pensée managériale est parvenue à un point où l'essentiel est dit ? Et que les pratiques sont simplement à accorder aux discours, ceux-là enfin rôdés et acceptés ? Non, évidemment.

La pensée managériale est une pensée complexe et évolutive. Dire qu'elle est contingente et que ses réponses ont varié tout au long du XX^e siècle, à mesure de l'évolution des mentalités, de la hausse des qualifications, des niveaux de diplômes ou encore du fait des exigences d'une économie devenue «de variété», signifie que l'analyste doit être attentif à cette historicité des écoles et des doctrines managériales; cette histoire est sans fin, et se poursuivra tout au long du XXI^e siècle, sous d'autres formes, au regard d'autres exigences et nécessités.

3. DÉCONSTRUCTION ET RECONSTRUCTION DE LA PENSÉE MANAGÉRIALE

Cette historicité apparaît ainsi à propos des *objets* du management des hommes, ou de ses *thèmes de prédilection*. Evaluer un poste de travail et définir la qualification requise pour le tenir était, dans les années 1960, avec l'essor des techniques du *Job Evaluation*, une rupture heureuse et conséquente avec les pratiques antérieures, souvent fondées sur le rôle discrétionnaire de la maîtrise en matière d'affectation aux postes: était désormais classé Professionnel 1, ou Professionnel 2, etc., tout salarié qui, comme l'indiquait par exemple la Convention collective de la métallurgie du Rhône, 1976, effectuait «des opérations classiques d'un métier en fonction des nécessités techniques, la connaissance de ce métier ayant été acquise soit par une formation méthodique, soit par l'expérience et la pratique». De telles classifications, dûment négociées entre patronat et syndicats, libérèrent le salarié de l'arbitraire managérial; mais en ne reconnaissant que sa capacité à conduire une machine ou tenir un poste de travail, cette approche managériale ignora ses compétences personnelles, notamment relationnelles et sa capacité à transférer un savoir-faire, appris ailleurs que dans l'atelier, pour résoudre des problèmes surgis dans cet atelier. L'émergence de la logique dite «de la compétence» (cf. les travaux de Philippe Zarifian*), qu'on oppose aujourd'hui à l'ancienne logique, dite «de la qualification», est une illustration de cette évolution conséquente des objets managériaux: on tient désormais pour obsolète – séparer le travail du travailleur, ignorer sa capacité à «agir en situation» et à gérer les aléas – ce que l'on tenait pourtant hier comme une évidence: la nécessité de soigneusement consigner et prescrire au salarié ce qu'il doit faire, pour rationaliser son travail et le dégager des contingences personnelles⁹...

⁹ Une obsolescence somme toute relative en France en 2006: nombre de CCN, conventions collectives nationales, ou CCD, conventions départementales (soit les textes négociés entre syndicats et patronat régissant les conditions d'emploi et de travail dans les branches professionnelles, comme la chimie, le bâtiment ou la métallurgie), conservent encore les grilles classiques de qualification, issues des arrêtés Parodi-Croizat pris à la fin des années 1940. Les qualifications des salariés y sont définies au regard des

Un même renversement de logiques peut s'observer à propos de la question du commandement et de l'autorité, ou de la décision managériale. Les assertions de Fayol, au début du XX^e siècle sont fort claires, d'apparence robustes : « Tout chef a le pouvoir de se faire obéir ». Pourtant, dès 1938, Chester Barnard, universitaire de formation mais qui préféra enfilier le costume du *top manager* (il fut Président de la New Jersey Bell Telephone Company), caractérisa avec justesse, dans un ouvrage non traduit en français (*The Functions of the Executive*), la relation d'autorité : une relation qui ne peut être que consentie, le salarié ne se soumettant à l'ordre du manager que si celui-ci appartient à l'univers de l'organisation et qu'il ne heurte pas ses intérêts¹⁰.

La rationalité des décisions du manager est également un bon exemple de cette déconstruction / reconstruction de la pensée managériale. Pour Fayol – et après lui, nombre d'auteurs réfléchissant au commandement industriel et à la décision, technique ou stratégique –, le « chef » est celui qui, après avoir « pris une décision », « s'assure que ses ordres sont compris », qui « doit savoir tout ce qui se passe », au moyen de « rapports verbaux ou écrits », en complément à ses propres surveillance et contrôle, ou encore qui ne doit pas « consacrer beaucoup de temps à des détails », laissant à ses subordonnés le soin de les régler. Se construit ainsi un « mythe » managérial que Henry Mintzberg*, au cours des années 1970, puis James March*, de façon encore plus radicale, entreprirent de soumettre à l'épreuve du réel. De cette observation attentive du travail des dirigeants ressortit l'idée que ce dernier est trop souvent accaparé par une foule de petits problèmes, que son agenda est haché par une foule de

postes de travail occupés. Les « classifications » (soit l'attribution d'une « classe » aux salariés concernés, par exemple : « Agent de production 2^e échelon », etc.) sont donc toujours régies par des critères externes aux individus, une logique de classement professionnel, justement, que conteste la « logique de la compétence » promue par Philippe Zarifian puisqu'elle ignore les qualités intrinsèques de ces individus (leurs compétences relationnelles, par exemple, ou leur aptitude à prendre des initiatives, au-delà des consignes de travail). Sur tous ces aspects, le lecteur se reportera aux travaux signalés en bibliographie sous cette rubrique de la « logique de compétence ». Pour un aspect plus historique et comparatif, il consultera : Jean Saglio « Hiérarchies salariales et négociations de classifications. France 1900-1950 », publié dans la revue *Travail et Emploi*, n° 27, mars 1986, ainsi que le numéro spécial de cette même revue *Travail et emploi* n° 38, décembre 1988, consacré aux classifications, avec les articles de Jean-Daniel Reynaud, « La classification : quelques réflexions », ou Madeleine Reberioux, « L'historien devant les classifications professionnelles », et plusieurs textes sur les classifications en Grande-Bretagne, en Italie et en Allemagne. Ils sont consultables sur le site de la revue :

http://www.travail.gouv.fr/publications/Revue_Travail-et-Emploi/

¹⁰ « Si celui auquel s'adresse un ordre l'accepte, l'autorité de cette communication est confirmée ou établie pour cette personne. Elle est admise comme base d'action. La désobéissance à une telle communication représenterait, pour lui, un déni d'autorité. Donc, d'après cette définition, ce sont les personnes auxquelles un ordre s'adresse qui décident si cet ordre fait autorité ou non, et non pas « les personnes en position d'autorité », ou celles qui émettent les ordres (...) L'autorité échoue parce qu'un nombre suffisant d'individus considèrent qu'il est contre leur intérêt d'accepter le fardeau qu'implique l'acceptation des ordres ; ils se retirent alors ou mettent fin aux contributions indispensables à la survie de l'organisation. » (Chester Barnard, *The Functions of the Executive*, 1938).

rendez-vous, de visites à l'extérieur ou de cocktails divers, ou que l'information dont il a besoin pour décider est partielle, filtrée par son entourage.

D'où, on l'aura compris, l'ambition de proposer ici une *histoire longue* de la pensée managériale, en montrant les fractures, ou les multiples oscillations. Chester Barnard n'est pas Alfred Sloan*, Abraham Maslow* n'est pas James Champy*: écrire cette banalité, c'est signifier qu'on ne saurait, sous prétexte d'une unicité des questionnements de ces penseurs, réduire la diversité des réponses qu'ils ont fournies (ou plutôt: mises en évidence, ou formalisées, tant ces «réponses» managériales étaient déjà en œuvre, présentes dans les ateliers, mais bricolées, expérimentées ici ou là, au gré des humeurs et des volontés des managers «de terrain»). Et n'oublions pas qu'au-delà de l'historicité de ces réponses – on pense toujours de son temps, dit-on –, certains penseurs du management, aux mêmes époques et confrontés aux mêmes problèmes, ont pourtant proposé des réponses fort différentes. Les propos de Mary Parker Folett [texte n° 9], dès le premier quart du XX^e siècle, redécouverts aujourd'hui, illustrent à merveille cette efflorescence. Taylor, décidément, au regard de cette histoire longue de la pensée managériale, a eu tort de croire en l'existence d'une *one best way*...

4. QU'EST-CE QUE LE «MANAGEMENT»? QU'EST-CE QUE «MANAGER»?

«Management»: si le mot est un anglicisme et qu'il nous vient, sous sa forme actuelle, des Etats-Unis, et même s'il est souvent prononcé «à l'américaine», il a pour origine de vieux mots français. Il provient, d'une part, de «ménage», du latin *manere*, demeurer, séjourner, puis devenu en langue romane, *maneir*, *maisnie*, maison, famille, puis administration domestique; et, d'autre part, de «manège», de l'italien *maneggiare*, dresser un cheval, mais aussi: manière d'agir artificieuse («Arrête ton manège!»). Les deux origines – administrer et dresser – croisent ainsi les deux dimensions du management: le fait de gérer (les hommes et les matériels); et l'art de *bien* les gérer (avec patience, discipline et rigueur – d'où la métaphore du manège).

«Ménager», en langue française, c'est employer avec économie, user avec circonspection, traiter avec des égards; c'est donc prendre soin, disposer avec adresse. «Manager» est ainsi un art, plus qu'une science faite de certitudes; c'est aussi une technique, une habileté, celle de savoir «manœuvrer»: manège, de *mano*, la main, qui, joint à *opera*, le travail, donna «manœuvre», soit cette combinaison de moyens pour parvenir à ses fins, ou pour réussir ses entreprises.

La double origine du mot n'est donc pas fortuite; elle mêle astucieusement deux actions: celle de gouverner une organisation, l'ancienne maisonnée, ou

la *Business Firm* d'aujourd'hui ; et celle de soumettre des volontés, par divers moyens, dont la persuasion et la manipulation. C'est ainsi que *The Oxford English Dictionary* définit les termes de « *manage* » (entraîner et diriger un cheval, mais aussi conduire – une guerre, une opération, une affaire), « *manager* » (celui qui les conduit, mais aussi celui qui contrôle, par exemple, les affaires traitées en justice) et « *management* » (« The application of skill or cure in the manipulation, use, treatment or control (of things, or persons), or in the conduct (of an enterprise, operation, etc.). » *L'Oxford Dictionary* le répète pour chaque mot : aux XVII^e et XVIII^e siècles, lorsque leur usage se répand, le sens est encore très voisin du français ménager, ou ménage. Il s'agit de prendre soin de sa santé ou de sa maison, d'économiser (« *to husband one's health, life or money* ») et de le faire avec prudence et ingéniosité. Et, si nécessaire, d'user d'artifices, de flatteries ou de suggestions appuyées ; la « *machination* » (« *contrivance* ») ou la « *manipulation* » (« *manipulation* ») ne sont pas très loin. Les sens de ces termes sont ainsi tous connotés : soit le contrôle (« *to submit to one's rule, persons or animals* »), soit l'indulgence, la prise en considération (« *considérer* » quelqu'un, ou certaines de ses propriétés ou les conditions de son action, c'est le « ménager »). Au croisement des deux acceptions de ce mot, pour résumer : le business et le négoce (« *to be in management* » : être engagé dans des négociations). Dans les années 1960, le terme de « *management* » prendra ainsi le sens qu'on lui connaît désormais : l'administration d'une entreprise commerciale, et les méthodes de cette administration (« *Management by Objectives* »).

Le « *management* » est donc l'action, ou l'activité de conduire une organisation, « de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler », selon la définition proposée par Raymond-Alain Thiétart*. L'action de manager est consubstantielle à toute organisation, celle-ci s'entendant comme une action collective, régulée, déployée en vue d'un objectif, que cette organisation soit privée ou publique, petite ou grande, à but lucratif ou associatif. Le « *manager* » est donc celui qui combine différentes ressources, à l'aide de diverses méthodes ou techniques appropriées, apprises dans une école spécialisée ou issues de son expérience, pour atteindre les buts que se fixe cette organisation ; il y parvient en assumant des fonctions de direction, mais aussi de planification et de contrôle.

Et comme cette organisation est, comme le disent les sociologues, un « *construit social* » – elle résulte d'un effort, d'un complexe de volontés ; elle est contingente, non déterminée ; il n'existe donc pas de *one best way*, une seule bonne manière de faire, mais plusieurs, et chacune peut être efficace, même si toutes peuvent générer des effets pervers (au sens de : indésirables) ou produire des dysfonctionnements –, comme cette organisation est donc une construction, résultant d'une action collective, celui qui la « *manage* » procède à des choix, sélectionne des actions parmi un choix de plusieurs actions pos-

sibles, définit des priorités, élabore des stratégies ou prend des engagements. Certes, ce travail est toujours (plus ou moins) collectif et la solitude du dirigeant, pour réelle qu'elle soit, n'en est pas moins atténuée par les intenses négociations qui ont précédé sa décision, ou par les multiples consultations qu'il n'a pas manquées d'engager. Mais, parce que l'organisation tout entière sait (plus ou moins) ce qu'elle fait – soigner des malades, fabriquer des automobiles, conseiller des investisseurs –, pourquoi et comment elle le fait – par équipe, à l'aide de convoyeurs ou en groupe de projets –, ce manager constitue une « main visible », selon le mot de l'historien Alfred Chandler*, façonnant l'organisation. Ce qui est aux antipodes de la vision d'Adam Smith du marché auto-organisé : ce penseur écossais, fondateur de la tradition d'économie classique, postulait la présence d'une « main invisible du marché », régulant les comportements et les orientant, au-delà des intérêts individuels, vers un intérêt général. Là, dans l'organisation industrielle, cette main est consciente, même si elle est tâtonnante, et l'effet de son action résulte d'une intention (même si parfois, il y a loin de la coupe aux lèvres et que les décisions managériales conduisent souvent à des résultats contraires aux buts recherchés...).

Cette conscience managériale – organiser méthodiquement une action de transformation de la nature, au-delà de la simple nécessité, dans un but de gains et de maximisation de ceux-ci – fut l'objet d'un *travail* : travail de *légitimation*, travail d'*éducation*, travail d'*organisation*. Fayol, et à la même époque, les fondateurs de Harvard ou des écoles supérieures de commerce, entreprirent ainsi de constituer une doctrine, de la diffuser dans des établissements de formation ou d'en populariser les thèmes lors de nombreuses conférences, fort écoutées. Le management est ainsi inséparable d'une « industrie », qui émergea dès la fin du XIX^e siècle, et qui se donna pour objectif de produire des managers et des manières de manager. Fleurirent ainsi des instituts, des séminaires ou clubs de réflexion, des cabinets d'organisation et des départements d'université dédiés au « management » ; tous participèrent à cet effort de « penser » le management [Luc Boltanski, *texte n° 1*].

5. LE MANAGEMENT : UN LANGAGE, UNE TECHNIQUE, UNE PRESCRIPTION

De sorte que le « management » est à la fois un *langage* particulier (pour reprendre le mot de Romain Laufer* dans un ouvrage collectif récent, *Enseigner le management**¹¹), distinct du langage technique, mais, comme lui, spécifique, structuré autour de quelques mots-clés et d'expressions privilégiées, mais aussi : un ensemble de *techniques et d'outils*, voire d'instruments

¹¹ Gilles Garel, Eric Godelier, *Enseigner le management. Institutions, mondialisation*, 2004.

de mesure ; une *philosophie* (au sens d'un corps de concepts, désignant des actions que l'homme peut engager ou maîtriser) et une *prescription*, notamment de rôles, d'attitudes et de gestes (voire un « rapport de prescriptions », selon l'expression originale de Armand Hatchuel et Benoît Weil¹²), puisque cet art de piloter les organisations se veut normatif, prescriptif, sélectionnant ainsi, parmi les choix de pilotage possibles, certains choix jugés plus efficaces (par exemple : « Plus l'environnement est complexe, plus la structure doit être décentralisée »)¹³.

Le manager n'évolue pas dans un monde certain, prévisible, ou immédiatement et facilement lisible. Surtout à l'heure actuelle, quand l'incertitude devient « radicale », comme l'énoncent certains économistes, soulignant, par cette épithète, la nature de moins en moins calculable ou prévisible des phénomènes socio-économiques. L'environnement des firmes a changé, et change constamment ; les désirs des consommateurs ont évolué, et se modifient chaque jour pareillement ; l'économie est devenue *d'innovation*. Les salariés eux-mêmes ne veulent plus être gouvernés, ou travailler comme avant. Ils souhaitent prendre des initiatives, ne plus dépendre d'un chef garde-chiourme, mais, au contraire, être autonomes, ou être jugés sur leurs résultats.

La manière de les gouverner a donc dû changer : la ligne hiérarchique a été réduite, pour ne plus compter, dans certaines entreprises innovatrices, que trois échelons, du directeur général au salarié ; les compétences personnelles sont mieux reconnues, le management se veut plus participatif ; le travail en équipe, ou en mode projet, se généralise ; la négociation sociale s'amplifie. Le rôle décisionnel du manager s'est donc complexifié. Il lui faut, certes, toujours arbitrer, ou trancher, mais, désormais, après une phase obligée de dialogue et de négociation, ou en tenant compte des autres points de vue que le sien, souvent contradictoires. Il doit, certes, toujours organiser, ou planifier, mais désormais en s'interrogeant sur les conséquences de ses choix, sur leur impact social, ou écologique, en n'oubliant pas sa propre responsabilité.

De sorte que le changement des pratiques (un nouveau style hiérarchique, de nouvelles relations sociales dans l'entreprise) correspond au changement du mot : de « chef » à « manager », de « cadres supérieurs » à « top manage-

¹² Armand Hatchuel et Benoît Weil, *L'expert et le système*, Economica, Paris, 1992. Sur cette question de la prescription, on peut également consulter : Armand Hatchuel, « Coopération et conception collective. Variété et crise des rapports de prescription », in Gilbert de Tessac et Ehrard Friedberg (dir.), *Coopération et conception*, Octarès éditions, Toulouse, 1996 (bien que peu consacré « au management », cet ouvrage intéressera tout lecteur soucieux de mieux comprendre les logiques actuelles du travail de conception et d'ingénierie).

¹³ Le lecteur trouvera dans Henry Mintzberg*, *Structure et dynamique des organisations*, la discussion de nombre de ces diverses hypothèses organisationnelles. L'ouvrage, devenu un classique, présente de façon détaillée ce que Mintzberg nomme des « configurations structurelles » – il en définit cinq –, soit des types d'entreprises, différenciés selon « le mécanisme de coordination principal », « la partie clef de l'organisation » et « les paramètres de conception ».

ment», de «hiérarchie» à «management», et d'«Administration industrielle et générale» à «management des hommes et des organisations». Et si demeure la tentation de souligner que, parfois, ou encore trop souvent, les discours ne se traduisent guère dans les pratiques, on aurait tort, cependant, à observer cette histoire du management, de conclure trop rapidement au statu quo. L'histoire du management est une *histoire vivante*, et qui aime à foisonner, à s'inventer de nouveaux concepts, de nouveaux thèmes d'expertise.

Cette «vie» de la pensée managériale est à comprendre au regard de son objet: l'*artefact* «organisation». «Organiser» une entreprise est l'action de mettre en place, comme l'indique le premier sens du terme grec dont il provient (*organon*, instrument, outil), différentes règles ou procédures pour faire tenir ensemble des choses hétérogènes (du travail, du capital, des machines, des matériaux, des codes, des espaces, des volontés, etc.) et qui, à chaque instant, s'échappent ou, comme le disent certains sociologues, refusent de «s'aligner» (c'est-à-dire: refusent de se laisser enrôler, de se rendre compatibles, de participer à la cohérence d'ensemble; ainsi du salarié contestant telle consigne de travail, de la machine tombant en panne, de la pièce non livrée par le fournisseur, du banquier refusant une ligne de crédit supplémentaire, etc. L'organisation est ainsi un ensemble en perpétuel «désalignement»; le manager est celui qui veille, tant bien que mal, à l'alignement des choses). Si l'organisation est bien un artefact (*artis factum*, un «fait de l'art», soit une structure inventée, une «entité conçue»¹⁴), la complexité de son fonctionnement et la difficulté de son réglage brisent continûment le rêve de sa maîtrise totale. Cet artefact est instable, altérable; de sorte qu'incessamment, la pensée managériale cherche à l'apprivoiser, pour mieux le régenter.

6. LES CYCLES DE LA PENSÉE MANAGÉRIALE

Entre, d'un côté, les ouvrages dits «de management», destinés aux praticiens, qu'ils soient managers ou consultants en entreprise, et qui, dans un langage souvent simple mais convaincant, proposent de nouvelles manières de piloter les organisations ou de manager efficacement les «collaborateurs», sans trop s'embarrasser, cependant, d'une distance ou d'un esprit critique et, d'un

¹⁴ Sur cette question de l'organisation comme construit et comme artifice soumis aux pressions de ceux qui la construisent et la mobilisent, le lecteur intéressé consultera avec profit trois ouvrages, désormais classiques: James March et Herbert Simon, *Les organisations. Problèmes psycho-sociologiques*, 1991, Dunod, Paris; Herbert Simon, *Administration et processus de décision*, 1945, trad. 1983, Economica, Paris; et James March, *Décisions et organisations*, 1981, les éditions d'Organisation, Paris. Sur la question plus précise de l'artefact comme entité conçue et sur la conception des organisations et de la production, on consultera Jean-Pierre Micaëlli et Joelle Forest, *Artificialisme. Introduction à une théorie de la conception*, 2003, dans cette même collection INSA des Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne.

autre côté, les ouvrages de sociologie académique, dite « des organisations », habiles à dénoncer, derrière les méthodes et valeurs des premiers, les méfaits et les dangers de ce management en recherche constante d'efficacité, ce dernier masquant, affirment-ils, sous des discours de modernisation, la réalité du contrôle, de la contrainte et de la domination¹⁵, il y a place, nous semble-t-il, pour une approche moins idéologique du management des hommes et des organisations, donc plus distanciée, mais tout aussi soucieuse d'offrir au lecteur, ingénieurs débutants ou confirmés, un outillage approprié pour mieux maîtriser les multiples dimensions du pilotage des organisations et de la gestion de leurs ressources.

C'est souligner ici une autre ambition de ce manuel : proposer des repères, baliser le maquis des doctrines et des innovations managériales, de façon à en faire ressortir les lignes de force. Le choix de présenter ici une *histoire des idées* managériales s'accompagne d'une volonté d'*ordonner* cette histoire, pour qu'elle ne soit pas une compilation de doctrines, une succession d'écoles et une collection de penseurs. D'où l'option d'une présentation de cette histoire, dans cette introduction comme dans le cédérom joint à ce manuel, par « cycles », c'est-à-dire par grandes séquences doctrinaires, autour de quelques penseurs clés (en tous cas, qui ont marqué leur époque) et de leurs analyses ou préconisations.

Au-delà de cette présentation didactique, la thèse défendue ici est celle d'une triple inscription de ces doctrines : dans le temps, long, de la pensée managériale ; dans le temps, daté, de leur émergence et développement ; dans le temps, universel, de leurs affirmations et recommandations. Examinons ces cycles.

6.1 Le temps long de la rationalisation bureaucratique

Le moment fondateur, l'origine même du monde managérial que nous connaissons aujourd'hui est le *moment taylorien-fordien*. Il constitue l'ouverture d'un cycle qui n'est pas totalement achevé, même si nous constatons les prémices de son achèvement, pour cause d'obsolescence et de non-ajustement aux exigences nouvelles du monde productif. Il s'ouvre, dans les premières années du XX^e siècle, lorsque des ingénieurs – parmi eux : Frederick Taylor, Henri Fayol, Henry Ford, mais aussi leurs nombreux disciples et épigones : Charles de Fréminville, Henri Le Chatelier, etc. – vont réfléchir aux problèmes

¹⁵ Le lecteur intéressé par cette littérature trouvera des exemples de cette description féroce des nouveaux habits du management et de ses outils de mobilisation des salariés chez Jean-Pierre Le Goff, *Le mythe de l'entreprise. Critique de l'idéologie managériale*, La Découverte, 2004, ou chez Danièle Linhart, *Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Seuil, 1991.

d'organisation du travail et d'administration des entreprises et proposer des manières nouvelles de les résoudre. Nous le nommons : « *Le temps long de la rationalisation bureaucratique* », à la fois pour indiquer sa nature – l'effort de penser l'efficacité industrielle en rationalisant les opérations, les procédures et les produits – et pour signifier sa permanence tout au long de ce XX^e siècle.

Ses principes constitutifs – manager les individus en les indifférenciant et en leur prescrivant des tâches simples, répétitives, à opérer sur des produits eux-mêmes standardisés ; manager les organisations par des règles et des procédures exprimées, comme le recommandait Taylor, « y compris de façon mathématique » – ont tellement administré la preuve de leur efficacité et de leur capacité à répondre, tout au long du siècle, aux besoins des consommateurs qu'ils tardent à disparaître du paysage managérial. La confusion entre rationalisation et taylorisation, soigneusement entretenue par tous les chantres de l'OST, l'organisation dite « scientifique » du travail, marque encore les esprits et matrice toujours les pratiques. Il suffit d'observer ce qui se passe dans les salles des centres d'appels téléphoniques pour comprendre la force des principes et des modes d'organisation préconisés par ce cycle long de la rationalisation bureaucratique : beaucoup de bon sens et d'esprit pratique d'organisation, un bon zeste de contrôle et d'imposition hiérarchique et, si nécessaire, quelques incitations financières...

La fidélisation de la main-d'œuvre fut l'obsession de nombre de patrons au tournant des XIX^e et XX^e siècles, avec le souci de créer, dans l'enceinte même de l'usine, une mini-société – ou une grande famille –, à l'aide de coopératives d'achat, d'écoles professionnelles ou de la célébration répétée de la grandeur de l'entreprise lors des fêtes votives ou des remises des médailles du travail au personnel méritant, à l'instar des usines Schneider au Creusot, Michelin à Clermont-Ferrand ou Canson à Annonay. Durant ce cycle de rationalisation bureaucratique, cette fidélisation n'est plus le souci premier des managers et n'est guère théorisée par ses penseurs ; la centration est sur l'*acte* de produire, sur la gestuelle du travail ou sur la standardisation des procédures et des produits, non l'univers dans lequel elles s'inscrivent.

Certes, le taylorisme, ou le fordisme, peuvent être lus comme des tentatives intellectuelles et empiriques de rendre congruents des mondes antagoniques, tel le monde mathématisé de la production industrielle et, à l'opposé, le monde du métier et de la fraternité du travail en commun, en les arrimant chacun à des objectifs susceptibles d'être partagés : par les employeurs, invités à adopter rapidement ces méthodes rationnelles, sous peine de disparaître du marché ; par leurs salariés, attirés par l'espérance de gains substantiels et par l'octroi d'un travail, certes peu enrichissant, à effectuer sous un rythme endiablé, mais dont ils n'avaient plus à se soucier de la planification ou de la finalité. D'autres – les ingénieurs dits « des méthodes », regroupés dans des Bureaux des méthodes – le faisaient désormais à leur place, attentifs à définir les

gammes opératoires, à en calculer la durée maximale et à préconiser les manières de travailler.

6.2 Le temps des psychologues

Les effets pervers de telles organisations n'ont pas tardé à apparaître au grand jour. D'où, très rapidement, dès les années 1930, l'ouverture d'un nouveau cycle de pensée managériale. Nous le nommons : « *Le temps des psychologues* », pour en marquer le nouveau cours et l'ambition : satisfaire l'individu au travail. Ecoles, doctrines et penseurs réagirent ainsi aux insuffisances et aux incomplétudes du mouvement de rationalisation bureaucratique.

Du côté des insuffisances et des effets pervers, notons une démotivation au travail, une perte du sens de ce dernier, mais aussi l'accroissement des coûts du contrôle (ceux de la conformité des gestes comme ceux issus de l'appareil disciplinaire lui-même : le nombre important de « gardiens en casquette », comme le dénoncèrent nombre de militants ouvriers, rétifs à cette discipline taylorienne – cf. les souvenirs de Georges Navel dans un admirable témoignage de ses années d'ouvrier chez Berliet : *Travaux*, paru en 1945).

Du côté des incomplétudes, relevons l'incapacité du management hiérarchique à fonder l'engagement au travail de la main-d'œuvre sur autre chose que la crainte ou la contrainte et à susciter une implication de celle-ci, de telle façon que les difficultés quotidiennes de la production soient surmontées ou que les malformations du produit fabriqué soient repérées et éliminées¹⁶. D'où un autre cycle managérial profondément novateur, ponctué par trois grandes séquences, autour de trois grandes écoles qui ont toutes, chacune à leur façon, marqué ce cycle : le moment des *Human Relations*, des années 1930 jusqu'aux années 1950 ; puis, à sa suite, l'affirmation de la théorie des besoins et des motivations ; enfin, l'application, *in situ*, des principes de l'école socio-technique, notamment en Europe du Nord, au début des années 1970. Ces séquences constituent autant de variations sur un thème commun : l'homme est un être de désirs (de réalisation, par exemple) et de besoins (de sécurité, par exemple).

Incontestablement, ce nouveau cycle de la pensée managériale eut une importance majeure ; il continue d'imprimer sa marque aux préconisations. Sa dimension psychologique, ou socio-psychologique, demeure un atout : elle introduisit durablement *l'homme dans l'organisation* et généralisa l'idée qu'un

¹⁶ « L'ouvrier réduit à l'état de brute, à qui il est interdit de penser, de réfléchir ; à l'état de machine sans âme produisant intensément, avec excès, jusqu'à ce qu'une usure prématurée, en faisant une non-valeur, le rejette hors des ateliers. La méthode Taylor est impitoyable ; elle élimine les non-valeurs et ceux qui ont dépassé l'âge de la pleine activité musculaire » (Tract de la CGT, Confédération Générale du Travail, 1913 – cité par Jean Bron, *Histoire du mouvement ouvrier français*, éditions ouvrières, 1974).

individu satisfait au travail est un individu coopératif et productif. Il suffit de lire les principaux écrits des penseurs nord-américains qui firent entrer la psychologie dans les entreprises pour s'en convaincre : du point de vue des propositions pour réduire les excès de la division taylorienne du travail et l'omnipotence des ingénieurs des méthodes, ou pour redonner aux opérateurs des capacités de s'organiser eux-mêmes, ces textes n'ont guère pris de rides [textes n° 11 et n° 13].

Les doctrines qui s'inscrivent dans ce cycle eurent ainsi une fonction pédagogique : elles firent prendre conscience aux managers que les organisations n'étaient pas seulement des usines à *produire*, mais pouvaient être aussi des usines à *épanouir*. Et que l'épanouissement des salariés pouvait être, à certaines conditions, gage d'une meilleure production. Cela n'était possible, affirmèrent ces penseurs, que si les besoins des individus au travail étaient satisfaits. La rhétorique des *besoins* est coutumière aux managers ; ils savent, par exemple, ce qu'est un BFDR, Besoin en Fonds de Roulement, et entendent le mot comme autant de ressources à acquérir ou allouer ; elle fut donc habile à présenter comme solution (satisfaire des besoins) ce qui demeure un problème (qu'est-ce qu'un « besoin » ? D'où provient-il ? N'est-ce pas plutôt le désir qui crée le besoin, et non l'inverse ?). Cette rhétorique naturalisa ainsi les désirs individuels (accomplir, posséder, consommer, etc.) et proposa aux managers un raisonnement en trois temps, qu'ils comprirent aisément (sans le mettre pour autant en œuvre...) : de même que le besoin de se nourrir ou se vêtir est nécessaire à la survie de l'individu, le besoin de s'estimer (en étant estimé par les autres) ou le besoin de se réaliser (en accomplissant des actions valorisantes) lui sont pareillement nécessaires ; cette auto-réalisation de l'homme est possible au cœur même du monde industriel et des affaires, apparemment orienté par d'autres préoccupations, voire la contredisant ; et elle est bénéfique pour l'entreprise : elle réduit les coûts du contrôle d'exécution, diminue le risque d'erreurs de production, freine la résistance au changement et développe l'imagination créatrice et l'esprit constructif (arguments distillés tout au long du *Work and the Nature of Man*, de Frederick Herzberg (1966)).

6.3 Le temps des consultants

A la différence du cycle précédent, plutôt porté par des universitaires, ce « cycle des consultants » prit naissance, à partir des années 1970, dans le milieu des agences de conseil en organisation et aux entreprises. Ici, ce ne sont pas des écoles, ou des doctrines, qui illustrent le mieux ce cycle managérial, toujours en cours ; ce sont plutôt des *idées*, voire des « croyances », unanimement partagées par ces consultants, et dont les cabinets s'attachèrent à démontrer, chiffres à l'appui, le bien-fondé et à promouvoir avec efficacité leur

diffusion dans les entreprises: les vertus du contrat et du management participatif; l'idée de « qualité totale »; enfin, le fait que l'individu au travail est une ressource, et qu'il faut la gérer. Examinons en détail ces « promotions ».

Tout d'abord, la promotion d'une *coordination marchande*, plutôt *horizontale* (avec ses mots-clés: « le client », « l'équipe », « le mérite », etc.), remplaçant l'ancienne coordination par les règles, ou par l'autorité, plutôt *verticale*. Les économistes et les sociologues ont coutume de distinguer trois formes majeures de coordination des actions des individus: l'*autorité hiérarchique* (les salariés sont tenus de coopérer entre eux et sont soumis à une subordination juridique), le *contrat marchand* (les consommateurs nouent de tels contrats, écrits ou tacites, avec des producteurs; et ces échanges sont généralement régulés par les prix des produits et le rapport entre une offre et une demande) et la *confiance* (ce qui évite les coûts du contrôle par l'autorité et réduit les risques de non-exécution scrupuleuse du contrat).

En France, la première forme prévalut historiquement sur la seconde, et la dernière ne fut guère mobilisée dans les entreprises. Toutes deux furent jugées aux antipodes d'une tradition séculaire de méfiance réciproque entre groupes sociaux. Philippe d'Iribarne [texte n° 26] a bien décrit cette « logique de l'honneur », où le « noble » et le « vil » continuent de s'affronter au milieu de l'atelier ou du plateau technique, comme en écho tardif à cette « guerre de classes » dont ce pays, à la différence de l'Allemagne, s'amusa pendant des décennies à être le décor privilégié.

L'économiste japonais Masahiko Aoki, à la fin des années 1990, alors que se diffusait partout en Europe les thèmes et les vertus du « modèle japonais », la firme dite « J » (pour japonaise), à l'opposé d'une firme dite A, pour américaine (ou H, pour hiérarchique), montra qu'un management fondé sur « une coordination horizontale », dans une économie de changement, était gage d'une plus grande efficacité.

Notons ensuite la promotion d'une idée neuve en Europe: la *qualité totale et sa normalisation*. Ce cycle des consultants proclama bien vite que « Taylor est mort » et qu'il convenait d'asseoir désormais l'effort de productivité des salariés sur leur participation active à l'acte de production et celle-ci sur la qualité des produits et des procédures. Ce fut une idée neuve, même si elle prenait son origine à la fin de la Seconde Guerre mondiale (cf. les travaux et préconisations de Joseph Juran¹⁷ ou de W.E. Deming*). Elle consista, dans un premier temps, à imaginer un management fondé, non pas sur le contrôle *ex post* des produits, effectué par un corps de contrôleurs spécialisés, mais sur un contrôle continu, tout au long de la chaîne productive et confié aux opé-

¹⁷ L'AFNOR, Association Française pour la Normalisation, a édité deux ouvrages reprenant largement les thèses et les articles de Joseph Juran: *Planifier la qualité*, éd. AFNOR, Paris, 1989; *La qualité dans les services*, éd. AFNOR, Paris, 1996.

rateurs eux-mêmes. Puis, *in fine*, à étendre cette exigence de qualité à toute l'organisation.

A l'opposé d'un Taylor prescrivant l'opération à réaliser, volontairement à distance des pratiques patronales ou ouvrières jugées archaïques, les théoriciens du TQM, *Total Quality Management*, vont prescrire plutôt la maîtrise du *processus* lui-même. L'entreprise, de cette façon, sait ce qu'elle fait et peut donc s'arranger pour mieux le faire; elle peut ainsi, non seulement, comme l'énonce le vocabulaire de la norme ISO 9001, « fournir un produit conforme aux exigences des clients », mais également contrôler, en toute connaissance de cause, la qualité des procédures qu'elle met en œuvre pour atteindre cette conformité.

La diffusion en entreprises industrielles ou de services de ce « système de management de et par la qualité » fut graduelle, même si aujourd'hui il fonctionne quasiment comme un standard industriel. D'où provient son succès, malgré son apparente lourdeur et son côté bureaucratique? Précisément du fait qu'il a su, dès le début des années 1980, s'inscrire dans le mouvement de réorganisation et d'enrichissement du travail (donc, de plus grande responsabilité), tel qu'il fut initié et porté par la vague des cercles de qualité, elle-même nourrie par l'aspiration des salariés à reconquérir une certaine maîtrise sur leur travail et son organisation.

Georges Archier et Hervé Sérieyx [texte n° 17] indiquaient ainsi, en conclusion de leur plaidoyer pour *L'entreprise du troisième type* (1984) – ouvrage popularisant les thèses de Thomas Peters et Robert Waterman, parues quelques mois plus tôt dans *In Search of Excellence* –, que les cercles de qualité constituaient, ni plus ni moins, « le meilleur levier pour « détatayloriser » le système de production à la base, pour réconcilier les hommes avec leur travail et rétablir les communications dans les structures » (p. 151). Si la vogue des cercles de qualité est retombée, beaucoup des principes qui furent alors mis en avant ont résisté à l'usure du temps, tant ils misaient, à la fois sur le bon sens des individus au travail et leur demande de reconnaissance professionnelle, et sur les pratiques mobilisatrices d'un management éclairé, convaincu que la bataille de la productivité, de l'innovation et de la « réactive » se gagnait d'abord dans les ateliers, sur le *shopfloor*, comme le disent les nord-américains...

6.4 La découverte des « ressources humaines »

Enfin, dernière promotion de ce cycle des consultants: l'idée (et la nécessité) d'une GRH. Car ce cycle aura été aussi celui d'une « découverte »: il existe des « ressources humaines » (et non pas « du personnel »); celles-ci *se gèrent* (d'où l'acronyme GRH, traduction du terme anglo-saxon HRM, *Human Resource Management*); la qualité de cette gestion est aussi importante, voire

décisive que celle de la production, des approvisionnements ou des stocks ; il convient donc d'être attentif à ce facteur « travail », jusqu'alors négligé, mais qui ressurgissait de loin en loin, dans les années 1970, sous forme de grèves massives, d'absentéisme et de turn-over. Cette idée-là, aujourd'hui largement admise, ne l'était guère dans le dernier tiers du XX^e siècle...

Certes, la question de l'intégration du personnel à l'entreprise a toujours été un problème en soi. Les politiques dites « paternalistes » – des œuvres sociales, pour fidéliser la main-d'œuvre, mais sous la loi d'airain d'un patron omnipotent – ont été de premières (et souvent efficaces) réponses à cette difficile question managériale. D'autres politiques sociales de gestion du personnel ont suivi, notamment après la Seconde guerre mondiale, avec l'intervention, dans les grandes entreprises nord-américaines et bientôt européennes, de psycho-techniciens, à l'aide de tests et de mesures statistiques de la motivation, ou la prise en compte des problèmes personnels des salariés. L'espoir de cette psychologie industrielle était d'obtenir une bonne adaptation des hommes à leur poste de travail et une régulation positive, en faveur du premier terme, du rapport usine / hors usine [Georges Friedman, *texte n° 2*]. L'étude des satisfactions au travail, initiée par l'école dite « des besoins et des motivations » [Frederick Herzberg, Douglas McGregor, *textes n° 11 et 13*], permit aux « directions du personnel » de former l'encadrement, dont la maîtrise d'atelier, aux techniques d'animation et des dispositifs visant l'épanouissement de la personnalité de leurs subordonnés. Mais ce cycle des consultants, en « inventant » la problématique de la GRH, déplaça la question de *l'homme au travail*, typique des années 1960, à celle de *l'homme dans l'organisation du travail*. Cette liaison entre individu et organisation, relativement nouvelle dans sa façon d'être désormais traitée, ouvrit la voie à divers types de démarches managériales, toutes encore en vigueur, adossées à une conviction devenue assez partagée par les managers : moderniser les entreprises en modernisant les relations sociales, en anticipant les évolutions, en développant des projets industriels où les logiques économiques et humaines seraient conciliées, ou en mettant en place des organisations dites « qualifiantes » [Antoine Riboud, *texte n° 15*]. On parla dès lors – et les agences de conseil en entreprise ne manquèrent pas d'élaborer des outils *ad hoc*, bientôt informatisés – de « GPEC » (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences), de « logique de compétences » ou de « parcours de carrière ». De grandes entreprises européennes négocièrent avec leurs organisations syndicales de nombreux dispositifs appropriés (en particulier, l'accord ACAP 2000 chez Usinor, qui fit novation).

7. LES LEÇONS DE L'HISTOIRE LONGUE DU MANAGEMENT DES HOMMES

7.1 Permanence de modèles diversifiés

Première leçon : la *variation* des modèles d'organisation. Observées sur le temps long des théories managériales, les formules d'organisation réputées efficaces ont, en effet, toujours varié, tant pour répondre aux évolutions de l'environnement économique qu'à celles du produit ou de la technique utilisée pour le fabriquer. C'est l'enseignement des théories de la contingence, proposées à la fin des années 1960 [Lawrence et Lorsch, *texte n° 28*]. A l'opposé, en effet, des théories traditionnelles alors en vigueur, qu'elles dérivent de la tradition taylorienne ou de la critique des *Human Relations*, cette approche (dite « de la contingence », car prônant l'adaptation et démontrant la relativité des formes organisationnelles) entendit montrer que les recettes du « one best way », tout à fait pertinentes là, ne l'étaient guère ailleurs, dans un autre environnement de marché, ou du fait d'une autre technologie. Elle s'insurgea autant contre l'approche mécaniste des organisations, comme le mouvement taylorien la promut, jugée appropriée aux environnements stables, qu'à l'approche « organiciste », telle la théorie des relations humaines, plus volontiers ajustée aux situations plus dynamiques. Le souci de cette nouvelle école organisationnelle, tel que Lawrence et Lorsch le soulignèrent, fut de dépasser cette opposition et de décliner conjointement *intégration* (c'est-à-dire : coordination des efforts et des objectifs, gestion des conflits entre services) et *différenciation* (c'est-à-dire : division des tâches, respect des différences et des manières de faire). De sorte que l'action du manager est, simultanément, de diversifier et de centraliser, de résoudre les conflits et de les mobiliser aux fins d'innovation et de progrès.

On peut ainsi relire l'histoire de la pensée managériale sur la « bonne » organisation de façon à ne souligner, ni les ruptures, ni la continuité mais, au contraire, la permanence de modèles diversifiés et partiellement concurrents (donc, partiellement complémentaires). Et plutôt que d'opposer vainement les écoles et les doctrines entre elles, il semble plus judicieux d'examiner comment elles s'empruntèrent les unes aux autres, ou comment elles tentèrent chacune de prolonger des intuitions ou des raisonnements, simplement esquissés dans les précédentes ou les rivales.

L'assertion fut proposée par Fritz Roethlisberger et William Dickson, en conclusion de leur ouvrage *Management and the Worker* (1939), précieux compte rendu de la célèbre enquête à la Western Electric [Bernard Mottez, *texte n° 23*] : il convient de gérer, en même temps, équilibre *externe*, d'ordre plutôt économique (problèmes de concurrence, de produits et de prix), et équilibre *interne* des organisations, d'ordre plutôt social (coopération au travail,

satisfaction des besoins des salariés), puisque, selon le trait des auteurs, « ces deux séries de problèmes sont interreliés et interdépendants ». L'idée se retrouve à l'identique, vingt ans plus tard, sous la plume de ceux qui, tels Emery et Trist, venus d'autres traditions académiques, notamment la tradition systémique – cf. les travaux ou les études de Peter Blau, de Alvin Gouldner, Eliott Jaques ou Philip Selznick¹⁸ –, montrèrent, chiffres à l'appui, combien ces systèmes organisationnels étaient des « systèmes ouverts », influencés par leur environnement et, simultanément, capables de réagir à cette influence, en élaborant de nouvelles structures et de nouvelles fonctions.

Ainsi, dans un même secteur d'activité et dans une situation historique donnée, coexistent plusieurs types d'organisation, concurrents. Certes, ils s'inscrivent dans un même paradigme – une même façon de penser globalement l'organisation et de tenir pour vraies telles assertions, ou telles recommandations ; mais admettons que celui-ci demeure ouvert et se décline en de multiples formules, et que son spectre est large. Mieux encore : différentes formules organisationnelles ont semblé rivaliser dans de mêmes entreprises, ou se succéder rapidement. Elles sont à comprendre comme autant de stratégies possibles, testées ici, expérimentées là. L'accent mis, en particulier dans l'industrie automobile européenne pendant la décennie 1990, ici sur la qualité des produits, là sur la réduction des coûts, ici encore sur l'innovation et la flexibilité, là encore sur ces trois domaines à la fois, montre que l'espace des possibles, en matière de « bonne » organisation, est toujours ouvert, et qu'il abrite nombre de formules apparemment concurrentes.

7.2 Une inclinaison à l'utopie

Deuxième leçon de cette observation du temps long des théories de l'organisation : la capacité de ces formules organisationnelles à susciter une *utopie*, à encenser le futur. Chaque vague d'innovation propose ainsi un « meilleur » système, préconise de « meilleures » solutions. Chacune vient secouer les anciennes certitudes, démontrer l'inefficacité des anciennes postures et, corollaire obligé, magnifie la nouvelle posture, lui prête des vertus exceptionnelles, au-delà même des problèmes qu'elle est censée mieux résoudre. Ainsi, si l'on lit, l'une à la suite de l'autre, la conférence de Charles de Fréminville, au Congrès International de Bruxelles, 1925, en faveur des méthodes tayloriennes, et l'introduction de l'ouvrage de Georges Archier et Hervé Sérieyx, *L'entreprise du troisième type* (1984) [texte n° 17], soixante ans plus tard, qui affirme la

¹⁸ Le lecteur intéressé par cette tradition systémique et soucieux de connaître les auteurs cités ici se reporta aux ouvrages mentionnés dans la « Bibliographie raisonnée » à la rubrique « théorie des organisations ».

mort nécessaire et programmée de ce même taylorisme, on est aussitôt surpris par la propension de ces pensées à décrire un monde socio-productif sur le chemin de la perfection, dès lors que les principes nouveaux sont adoptés et mis résolument en œuvre. On est ainsi souvent proche de la parousie (de *parousia*, « présence », ce qui désigne le second avènement du Christ, quand ce dernier, dit-on, redescendra sur Terre, à la fin des siècles) ; et les penseurs et leurs épigones ont une fâcheuse tendance à idéaliser les organisations, ou à leur prêter des qualités d'adaptation que les faits sont loin de démontrer...

Autre idéal managérial aux confins de l'utopie : l'idéal du flux, de l'écoulement continu, qu'aucun heurt ou qu'aucune résistance ne doit entraver. C'est l'idée d'une circulation incessante, des matières premières et des produits – éventuellement des hommes, si nécessaire –, de sorte que la formule décrite par Karl Marx dans *Le Capital* (A-M-A', Argent – Marchandise – Argent excédentaire, ce qu'il nomme la « plus-value »), soit respectée et que rien ne vienne obérer ce cours naturel de la production en vue d'un profit¹⁹. Cette utopie a produit, ces dernières années, une extension de son domaine de validité : c'est désormais *hors* de l'entreprise, dans la qualité de son approvisionnement et la rapidité de ses fournitures, que la formule A-M-A' se redécouvre. Les réflexions autour du *Supply Chain Management*, autrement dit de la gestion de la chaîne logistique, traduit cette volonté séculaire du management des organisations de fluidifier la relation de production. Au-delà des techniques et des calculs la concernant, cette manière de concevoir la gestion des approvisionnements ouvre même un nouvel espace à l'utopie : ce serait désormais dans la capacité des firmes à maîtriser les liaisons logistiques, les cheminements d'un point à un autre du réseau des unités de production que résideraient les chances de leur performance, et non plus seulement dans leur capacité à perfectionner leur organisation interne. Mieux encore : la gestion maîtrisée de ces chaînes logistiques externes performant l'organisation interne, en l'obligeant à se poser la question de ses flux et de ses processus.

Cette inclinaison de la pensée managériale à l'utopie peut se comprendre ainsi : les organisations productives, parce qu'elles sont des constructions sociales – elles sont ainsi, mais peuvent être autrement, résultant de jeux d'acteurs, complexes et évolutifs –, abritent des combats incessants entre outils managériaux et individus managés, ou entre prescripteurs et usagers de ces outils ; les nouvelles prescriptions, dès lors, ne peuvent que s'énoncer sur un mode *performatif* ; mais en indiquant ce qui « doit » désormais se penser, se faire ou se modifier, elles « font » elles-mêmes, elles transforment ; de sorte qu'elles bâtissent de nouvelles utopies, à prétention mobilisatrice. Pourquoi ?

¹⁹ Karl Marx, *Le Capital*, Livre I, paru en 1867 à Londres. Le lecteur intéressé par ce raisonnement marxien pourra se reporter directement à l'ouvrage, chapitre IV (traduction Garnier Flammarion, Paris, 1969).

Parce que ces prescriptions, à la fois, éclairent les raisons des échecs organisationnels précédents – trop de directif, pas assez de participatif; ou pas assez d'appels à la responsabilité et trop de contrainte et de contrôle, etc. –, et dessinent les contours d'organisation *idéales*, enfin débarrassées des scories d'un management jugé, selon les époques, peu scientifique, infantile ou pervers. Mais comme ces préconisations, à leur tour, produisent des effets non voulus, ou se révèlent non appropriées pour résoudre tel nouveau problème organisationnel, et que l'écart se creuse entre l'utopie qu'elles portent et la réalité de leurs effets, alors, à nouveau, les managés tentent de desserrer la contrainte, et les jeux organisationnels se complexifient, se déforment ici, se reforment là. De nouvelles utopies sont alors en germe, et les praticiens du conseil en organisation ont accumulé un réel savoir-faire pour capter ces demandes récurrentes de rénovation des organisations et les traduire en nouvelles prescriptions...

7.3 Pas de rationalisation sans transactions sociales

D'où une autre leçon sociologique, à l'issue de la lecture des textes et de l'observation des pratiques managériales qu'ils ont suscitées: la capacité des salariés à absorber, plus ou moins sereinement, ces formules organisationnelles, voire à les dévoyer et les corroder à leur profit. Ici, la donnée de base de notre raisonnement est l'*autonomie* des salariés; c'est en effet l'aune à laquelle ils évaluent les nouveaux dispositifs managériaux – accroissent-ils ou réduisent-ils leur autonomie?; et c'est la recherche de son maintien qui les conduit à s'engager dans de subtils jeux organisationnels²⁰.

Le cas des ERP (*Enterprise Resource Planning*; en français: Progiciels de Gestion Intégrés, PGI), est, à cet égard, exemplaire. Tout se passe en effet, à première vue, comme si l'impensé taylorien et le rêve bureaucratique d'un système rationnellement piloté par le haut reprenaient vigueur, voire triomphaient – enfin! L'utopie rationalisatrice semble trouver, dans ces dispositifs informatiques intégrés, un nouveau souffle, entre transparence des informations et contrôle strict des procédures. Resurgit ainsi cette «tentation panoptique» qui, de Jeremy Bentham dessinant au XVIII^e siècle les murs d'un espace carcéral où chaque prisonnier est en permanence sous le regard de ses gardiens (le «panopticum») à Henri Fayol rappelant, dans ses conférences industrielles au début du XX^e siècle qu'il convenait de toujours vérifier que «tout se passe conformément au programme adopté, aux ordres donnés et aux principes admis», n'a jamais désarmé.

²⁰ Sur la question générale de l'autonomie des salariés, le lecteur intéressé pourra consulter: Christophe Everaere, *Autonomie et collectifs de travail*, éd. de l'ANACT, Paris, 1999.

Mais si la critique est juste, elle ne saurait suffire; et il en va des ERP comme des autres innovations technico-managériales: ces outils ou ces techniques ne peuvent discipliner les volontés des individus, des équipes de travail et de leur encadrement de proximité, de demeurer maîtres, en dernier ressort, des informations pertinentes et nécessaires à la bonne marche des processus productifs, et des manières, multiples, foisonnantes, de traiter ces informations, de les utiliser à dessein, sans parler de leur souci de réguler eux-mêmes les dysfonctionnements organisationnels, sûrs de leur capacités à le faire et désireux de montrer à l'encadrement de plus haut niveau leurs compétences en l'affaire. Autrement dit, pour reprendre la formule de Denis Segrestin* dans son ouvrage sur *Les chantiers du manager* (2004), «il ne peut y avoir de rationalisation sans transaction, sans espace d'échange et de compromis, sans 'régulation conjointe'».

8. CONFIGURATIONS ET EXPÉRIMENTATIONS

Comment comprendre, interpréter les ruptures dans les pratiques managériales, elles-mêmes déclenchées par des ruptures doctrinaires? Ou, en d'autres termes, comment comprendre que ce qui est réputé efficace et recommandé à un moment de l'histoire industrielle occidentale ne le soit plus à un autre moment, et que l'ancienne façon de faire et de penser soit stigmatisée, juste avant que celle qu'elle a supplanté ne soit, à son tour, remplacée, dans un mouvement incessant de prolifération des idées et des critiques, ce qui donne indéniablement le tournis et distille le doute sur la capacité de ces doctrines, chaque jour réévaluées, à pouvoir ainsi, réellement, aider les managers à mieux diriger leurs organisations?

On peut répondre ainsi: il y a d'abord, en préalable, l'existence d'une «configuration socio-productive». Qu'est-ce à dire? Nous nommerons ainsi l'état, à un moment donné, d'un ensemble de situations et de manières de procéder. L'exemple du «modèle taylorien-fordien» illustre cette notion de *configuration*; entre 1920 et 1950, selon les pays concernés, se met en place un *ensemble cohérent* de principes et de pratiques de gestion des hommes et des organisations, organisé autour de quelques idées fortes: un mode de rationalisation des activités humaines fondé sur la seule productivité du travail; une production industrielle stable et standardisée; une centralisation des décisions au sein d'un corps spécifique de «directeurs scientifiques»; un fort contrôle hiérarchique²¹, etc.

Progressivement, cette configuration se disloque; sa cohérence s'estompe; les principes et les pratiques deviennent contre-performants et les forces antérieures se révèlent être des faiblesses. Dans le cas du modèle taylorien, citons, par exemple (on reprend ici le raisonnement proposé par Robert Boyer*, dans

L'Après-fordisme, 1993) : l'incapacité à maîtriser les informations pertinentes ; des délais de réactivité trop importants ; la hausse des coûts de contrôle et d'organisation ; le rejet des anciennes façons de travailler par les nouvelles générations, plus qualifiées, etc. De sorte que sont expérimentées, ici ou là, sous l'effet des contraintes d'adaptation, de nouvelles approches de la rationalisation productive, avec une certaine pluralité et une certaine compétition entre ces approches, à l'instar de celles qui ont précédé la généralisation de la configuration précédente. On testera ici l'implantation d'équipes autonomes, là une décentralisation dans les ateliers des procédures de contrôle de la qualité ou de maintenance des matériels, ici encore une politique de gestion des ressources humaines faisant appel à la loyauté et à la compétence des salariés.

Quels sont les résultats de ces expérimentations ? Au fur et à mesure de leur extension à un plus grand nombre d'entreprises – c'est-à-dire : l'adoption, par un nombre croissant de managers de ces nouvelles pratiques, et la diffusion des croyances qui les fondent –, se modifie *la formule générale* (ce que nous avons appelé plus haut le « référentiel ») qui justifie ces pratiques et fonde ces croyances. Ainsi, même si la nouvelle formule n'a pas pénétré tous les secteurs professionnels, l'ancienne formule, celle régissant l'ancienne configuration socio-productive, apparaît néanmoins disqualifiée, et se disqualifie donc chaque jour un peu plus²² (même si elle n'a pas disparu du paysage industriel, de la tête des managers ou des manuels d'organisation – contrairement à l'assertion, Taylor n'est toujours pas mort...).

On peut affiner le propos et, à l'intérieur d'une configuration – le fordisme, par exemple – repérer des accentuations, ou des évolutions de la formule générale. C'est ainsi qu'il faut comprendre, nous semble-t-il, l'attention portée au personnel usinier, à sa motivation et son implication, comme le montre le témoignage de Georges Friedman [*texte n° 2*], après son séjour dans les usines nord-américaines dans les années 1940. Le cycle ouvert par les travaux d'Elton Mayo et son équipe, « le cycle des psychologues », est donc à la fois *une réponse* aux incomplétudes du cycle taylorien-fordien, tout en conservant sa formule générale, et la *germination* d'une nouvelle formule, qui s'affinera pro-

²¹ Le contrôle, énonçait Fayol dans son *Administration industrielle et générale* (1916, page 119), « s'applique à tout, aux choses, aux personnes, aux actes ». « L'autorité supérieure a l'œil sur tout » et « pour que le contrôle soit efficace, il faut qu'il soit fait en temps utile et suivi de sanctions », ajoutait-il. Il faut cependant se garder de tout anachronisme. Si l'application, au début du XX^e siècle, des méthodes tayloriennes et des recommandations de Fayol se conjuguait avec ce fort contrôle hiérarchique, il faut savoir mesurer sa novation et sa modernité : il découlait, tout d'abord, de principes d'administration fondés sur « la compétence » et « l'impartialité » des contrôleurs (page 121), à rebours des pratiques d'époque, plutôt discrétionnaires et arbitraires ; il dessinait ensuite des comportements aujourd'hui réputés de saine gestion : « Bien fait, écrivait Fayol, le contrôle est un précieux auxiliaire de la direction ; il peut lui donner certaines informations nécessaires que la surveillance hiérarchisée serait parfois incapable de lui fournir. Il peut s'exercer sur tout ; il dépend de la direction que son fonctionnement soit efficace. Un bon contrôle prévient contre des surprises fâcheuses qui pourraient dégénérer en catastrophes. »

gressivement les décennies suivantes, tout en contenant de nouvelles incomplétudes, que ne manqueront pas de relever les théoriciens ultérieurs.

L'émergence d'une nouvelle formule, sous les effets des cycles de la pensée managériale et des contraintes socio-économiques, ou politiques, ou culturelles, s'accomplit ainsi dans un espace déjà saturé de recommandations de *best practices* ou de *best ways*. D'où des hybridations permanentes, des ajustements doctrinaires : la formidable percée du *Total Quality Management* s'explique autant par ses avantages intrinsèques que par sa faculté de combiner, et les atouts de la décentralisation des structures productives ou de la participation des salariés à l'activité de production, et ceux issus de la rationalisation des procédures de qualité des produits. L'histoire longue du management est ainsi une histoire de combinaisons incessantes, de *miscellanées* : le vieux y côtoie le neuf, l'éprouvé l'expérimental.

²² La citation suivante, issue de l'ouvrage de Hubert Landier, *L'entreprise face au changement* (1984), et tirée d'un sous-chapitre intitulé « Aller jusqu'au bout ou disparaître », illustre bien ce travail de « formulation » managériale. La nouvelle configuration socio-productive est ainsi repérable dès le début des années 1980, avec des concepts d'organisation tels « les équipes autonomes », « les cercles de qualité » ou « l'analyse des conditions de travail ». Le lecteur constatera également – second niveau de lecture de cette (longue) citation – le travail de « disqualification » qui accompagne toujours l'émergence de ces configurations et de leur actualisation périodique : « Les modes se succèdent ; c'est également vrai des techniques de management. Voici une douzaine d'années, il était fort question des équipes semi-autonomes de production, selon l'exemple qu'en donnait Volvo. Plusieurs méthodes d'analyse des conditions de travail voyaient le jour, cependant que l'organisation scientifique du travail laissait place à une science nouvelle : l'ergonomie. Une « Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail » était créée par le ministère du travail afin d'encourager ce mouvement. Pendant ce temps, des consultants battaient la campagne aux Etats-Unis afin d'en ramener à leur clientèle des approches nouvelles : ainsi fut-il question, vers la fin des années soixante-dix, d'« analyse transactionnelle ». De même, certains experts se sont-ils efforcés d'élaborer de nouveaux concepts, propres à faciliter le pilotage de l'entreprise ; parmi eux figure en bonne place la « socio-dynamique » de Jean-Christian Fauvet. Plus récemment, enfin, venant des Etats-Unis et du Japon, s'est développé un mouvement en faveur des « cercles de qualité ».

Aucune de ces différentes approches ne saurait épuiser les transformations en cours dans les entreprises françaises. Les équipes autonomes répondent à la volonté d'en finir avec l'organisation scientifique du travail ; l'analyse des conditions de travail représente un effort afin de mieux mesurer les avantages et les inconvénients de différentes méthodes de fabrication ; l'analyse transactionnelle met l'accent sur la dimension affective des rapports de travail ; la « socio-dynamique » constitue une approche raisonnée des équilibres sociaux sur lesquels repose la vie de l'entreprise ; les cercles de qualité, venant après les groupes de progrès et les ERACT, représentent un modèle de concertation de type résiliaire appliqué à des problèmes concrets, tels qu'ils se posent dans le service ou dans l'atelier. Au-delà de la frénésie temporaire qui semble durant un temps accompagner chacune d'entre elles, ces différentes méthodologies représentent autant d'approches particulières répondant à un même souci d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise en l'adaptant à l'évolution de son environnement social et culturel. » (p. 125).

9. CONCLUSION : UNE HYBRIDATION DES FORMULES MANAGÉRIALES ?

Au terme de la première partie de ce manuel et de ce (rapide) voyage dans l'histoire du management des hommes et des organisations, commencée par l'étude des sens du mot management et qui se poursuivra par celle des textes eux-mêmes (Deuxième partie, ci-après), peut-être convient-il de clore provisoirement cette mise en perspective, historique et thématique, sur une dernière assertion, que l'on déduit de cette histoire : les formules managériales – soit des réponses, construites, argumentées, à des « comment » (comment organiser, comment planifier, comment commander, comment faire coopérer, etc.) – sont plurielles ; leur qualité, ou leur justesse, ne se vérifie que sur le terrain, « en situation », ou en confrontation directe avec un type d'environnement, un type d'organisation ou un type de main-d'œuvre. La tentation normative doit donc être écartée ; il n'existe pas de *one best way* managériale ; il existe simplement de multiples façons de manager, et il importe qu'elles soient adaptées, appropriées à leurs contextes marchands, techniques, culturels ou organisationnels.

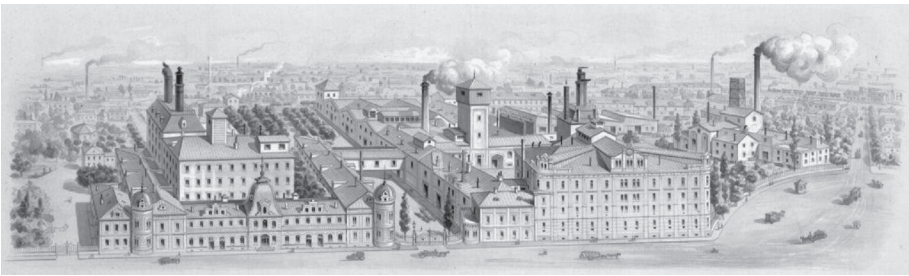
Manager *par les règles*, manager *par les objectifs*, manager *par les valeurs*, manager *par les compétences*, manager *par les processus* : on peut ainsi résumer, dans un effort de typologie simplifiée, ces différentes formules managériales. Historiquement, elles se sont succédé : d'abord les prescriptions rigides de l'OST taylorienne, l'organisation dite « scientifique » du travail ; ensuite les méthodes de la DPPO, direction participative par objectifs, où, une fois que l'objectif est indiqué par le manager, la bride est laissée sur le cou du salarié, à charge pour lui d'être autonome et créatif pour l'atteindre dans les délais ; puis, simultanément, la découverte qu'il était plus judicieux, quand la main-d'œuvre devenait plus qualifiée et plus exigeante, de s'appuyer sur des valeurs (satisfaire des « clients », « faire bien du premier coup », etc.) que d'imposer des contraintes ; et, enfin, le constat, du fait de cette qualification et cette exigence des salariés, qu'il convenait de miser sur leur coopération, sur la mise en commun, dans divers groupes de projets, de leurs compétences et de leurs savoirs relationnels.

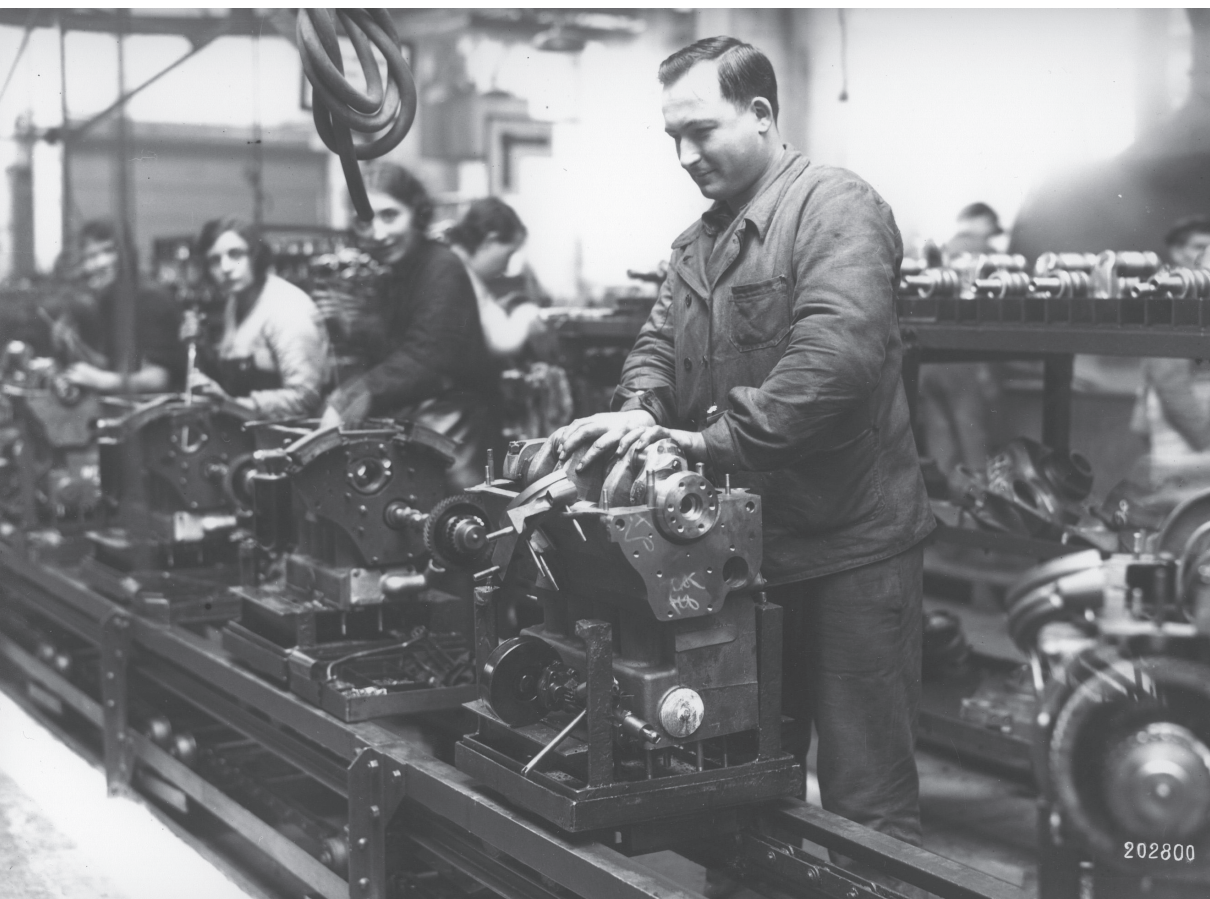
L'histoire du management des hommes et des organisations comporte autant de *success stories* que d'échecs dans l'application de ces formules managériales. Forçons le trait : le management sud-coréen, autoritaire et peu respectueux des droits des salariés, pendant toutes les années de dictature, a permis, néanmoins, le décollage industriel du pays ; l'exemple chinois le prouve également : l'efficacité économique et productive ne semble apparemment pas dépendante d'un degré élevé de démocratie au travail... Et les formules répertoriées – manager par les règles, par les objectifs, par les valeurs, par les compétences... ou « par la négociation », comme le préconisent Pierre Morin*

et Eric Delavallée dans leur ouvrage, *Le Manager à l'écoute du sociologue* –, ces formules générales produisent chacune leurs effets pervers ou atteignent rapidement leurs limites. Elles suscitent aussitôt de nouveaux problèmes, obligeant à une transformation et une hybridation de ces formules, les unes empruntant aux autres. « Manager par la qualité » (soit une valeur que tous reconnaissent comme légitime et nécessaire), avec la certification ISO et la réglementation aussi foisonnante que contraignante qui l'accompagne, n'est pas inséparable d'un management *par les règles*; « manager par les compétences », formule qui recueille, en ce début de XXI^e siècle, l'assentiment de tous, managers, salariés et syndicalistes, est évidemment conjointe à un management « par objectifs » (projets à réaliser, parcours professionnels à construire, etc.). De sorte que cette typologie des formules managériales permet seulement de mettre un peu d'ordre dans une histoire dense, riche en prescriptions et en invalidations.

Deuxième partie

TEXTES ET DOCUMENTS





Ateliers de fabrication
Opérateur au travail sur ligne de montage moteurs
Boulogne Billancourt, France, 1934

© Renault communication, droits réservés

Cette deuxième partie est organisée en trois sections : 1. *L'industrie du management*, 2. *Efficacité et démocratie*, 3. *L'Usine sociale*. Dans chacune d'elles, plusieurs extraits de textes, publiés entre 1910 et 1990 en France ou aux Etats-Unis, donneront au lecteur la possibilité de vérifier par lui-même combien cette histoire de la pensée managériale est une pensée en mouvement, recherchant des réponses originales à de mêmes problèmes d'organisation, attentive à questionner les pratiques usuelles des managers et leur proposer des formules novatrices de management.

Tout choix de textes est arbitraire ; nombre d'autres auraient pu être reproduits dans ces pages. Nous avons choisi ces extraits d'ouvrages à l'aide de quelques critères :

- *Des textes peu connus, et qui offrent un visage singulier, ou décalé de leur auteur.* Le choix de la conférence de Frederick Taylor (1909) ou l'extrait retenu de Henri Fayol (1918) illustre ce premier critère. L'intention, ici, est de ne pas arrimer les penseurs du management aux formes coutumières par lesquels ils sont habituellement saisis. Leurs pensées sont complexes, et l'on ne peut leur dénier, par exemple, un certain humanisme. Ou un solide bon sens...
- *Des textes à visée compréhensive.* L'idée, ici, est de fournir au lecteur des clés de compréhension, à partir des raisonnements *hic et nunc* de ces penseurs ou de leurs témoins. Pour comprendre le succès du taylorisme, la conférence de Charles de Fréminville (1925), nous a ainsi semblé appropriée. De même ont été retenus des extraits des rapports de Pierre Sudreau (1975) ou de Antoine Riboud (1987) pour mieux comprendre le mouvement des idées managériales en France pendant les années 1970 et 1980, période d'intense questionnement sur les pratiques d'entreprises.
- *Des textes descriptifs de la réalité sociale et manufacturière.* L'ambition, ici, est d'offrir au lecteur une description des situations sociales et managériales tout au long de ce siècle, à l'occasion de grèves ouvrières (Simone Weil, 1936) ou dans l'ordinaire de la relation de production (Mothé, 1957 ; Saglio, 1972).

- *Des textes dont la visée normative n'exclut pas la volonté de proposer des alternatives aux pensées uniques, révoquant ainsi toute prétention à l'existence de « one best ways ».* D'où des extraits exposant d'autres façons de concevoir les organisations, le management des individus et la relation que ceux-ci entretiennent avec ce management. D'où des extraits d'ouvrages rédigés par des consultants ou des dirigeants d'entreprise qui, forts de leurs expériences, entendaient proposer d'autres voies, originales, pour résoudre divers problèmes organisationnels (Dalle, 1971 ; Landier, 1987, etc.).
- *Enfin, des textes d'analyse ou d'interprétation* (Crozier, 1963 ; Mottez, 1967 ; Boltanski, 1982, etc.), offrant ainsi au lecteur d'autres clés de compréhension, plus structurées, plus analytiques – plus sociologiques.

D'où un ensemble de textes, en provenance d'auteurs divers. Le pari pédagogique consiste ici à croiser des pensées qui n'ont ni le même objectif, ni la même performance. Et des locuteurs aux statuts différents – des universitaires, des dirigeants d'entreprise et des consultants – et à les faire dialoguer, ou se répondre. Renseigné par de courtes notices bibliographiques, mises en tête de chaque extrait, et qui éclairciront le statut professionnel de ces locuteurs, le lecteur de ce manuel pourra ainsi, à chaque instant, observer combien les réflexions des uns s'adossent aux propos des autres, s'en inspirent ou s'en démarquent, et que tous ces extraits, comme autant de liens hypertextes, forment ainsi la trame d'un même discours continu sur le management des hommes et des organisations.

I.

L'INDUSTRIE DU MANAGEMENT

Le management est « une industrie ». Derrière la provocation du propos se cache une réalité sociologique. On ne saurait, en effet, observer l'histoire des doctrines et des pratiques managériales sans s'intéresser, en premier lieu, à la façon dont celles-ci sont « fabriquées » et « vendues »...

Des produits, sur des marchés...

Pour comprendre cette « fabrique du management », l'analogie de l'entreprise industrielle est heuristique. Qu'est-ce une entreprise ? Réponse rapide : un produit, un appareil pour le produire, et une action collective organisée pour en réguler le flux. Ce flux – d'hommes, d'objets techniques, de règles, d'informations, etc. – est orienté vers une finalité : réaliser un produit (ou un service), le vendre sur un marché, en retirer un profit, et recommencer.

Comprendre le management comme « une industrie » [Luc Boltanski, *texte n° 1*], c'est donc d'abord le comprendre comme « un produit », original, avec ses caractéristiques et propriétés : des idées, des principes normatifs, des recommandations et des outils de diagnostic ou de décision, etc., matérialisés dans des ouvrages, à destination de publics variés mais dont les problématiques professionnelles sont assez similaires (gérer, animer, décider), ou diffusés dans des articles de revues professionnelles ou académiques, lors de séminaires de formation ou à l'occasion de conférences, présentées dans des newsletters ou sur des sites Internet. Ces produits ont un coût de production et sont dotés d'un prix de vente (et la différence produit une marge, souvent juteuse pour les producteurs, ceux-ci « revendant » les mêmes recettes ou les mêmes outils à divers « clients », ou récoltant des royalties de l'écoulement annuel de leur produit – par exemple un manuel de management...). Ces produits sont diffusés sur des marchés diversifiés (même s'ils se recoupent souvent) : les marchés de la formation initiale ou continue (Grandes écoles, Universités, Instituts privés de formation, agences étatiques, etc.), les marchés du conseil en organisation (aide au changement technique et organisationnel, audit et

diagnostic de situations, etc.), les marchés spécifiques (comptabilité, finances, informatique de gestion, etc.).

Ces productions managériales sont assumées par un « appareil de production ». Il a pour objectif de mettre en forme ces produits, les réaliser et les offrir sur ces marchés. L'analogie entre le management et l'industrie est là aussi féconde : ces idées, normes et recommandations sont en effet *conçues* par des consultants au sein d'entreprises de conseil, de taille et de réputation variable, à l'aide de *cahiers des charges*, c'est-à-dire en réponse à des « besoins » exprimés par des « clients », ces besoins étant traduits en « fonctions » et visant un certain niveau de performance, susceptible d'être évalué et valorisé sur d'autres marchés ; puis élaborés selon des *standards* : ainsi de l'ouvrage « de management », avec son style particulier d'écriture, simple et normatif, ses principes didactiques d'exposition des idées, ses exemples, schémas et illustrations, ou ses résumés en fin de chapitre, et confectionnés à partir de produits déjà existants, qu'il convient d'améliorer ou de remplacer. D'où, dans l'histoire des idées managériales, l'importance du positionnement des produits managériaux vis-à-vis de la concurrence et leur propension à invalider les productions antérieures ou rivales (par exemple, en comptabilité, le succès de l'EVA, *Economic Value Added*, soit la valeur ajoutée économique, initiée par le cabinet nord-américain Stern & Stewart¹).

... des agents et des dispositifs

Ces produits managériaux résultent d'une *action combinée ou coordonnée* d'individus et d'institutions – et de leur *confrontation incessante* sur les marchés des idées et du conseil. Ces institutions du management des hommes et des organisations sont plurielles. On peut distinguer : les *Grandes écoles de gestion*, hier encore nommées « écoles de commerce », où des universitaires, souvent des praticiens ou d'anciens praticiens, y enseignent la gestion des firmes, des relations humaines ou des flux financiers, à des publics en formation initiale ou préparant des MBA, *Master of Business Administration*, tout en y poursuivant leurs recherches, ces résultats venant alimenter les marchés de l'édition et nourrir les nombreuses revues publiant sur ces thèmes ; les IAE, *Instituts universitaires d'administration des entreprises*, créés dans les universités pour concurrencer les écoles de gestion et en démocratiser l'enseignement mais dont les enseignants participent aux mêmes réseaux et se confrontent lors de mêmes colloques ; les *cabinets de conseil* – des Big Five² à l'EURL Du-

¹ On trouvera dans les numéros « Management et organisation des entreprises » et « Comprendre le management » des *Cahiers français*, n° 287, septembre 1998, et n° 321, août 2004, de nombreux éléments sur ces technologies managériales : management de projet, gestion des processus, gestion des compétences, création de valeur actionnariale, etc.

pont Conseil créée récemment par un consultant senior –, intervenant chacun sur des segments très spécifiques ; leurs *concepteurs* qui mettent au point et expérimentent des produits plus ou moins appropriés et efficaces ; les *agences étatiques* (et paritaires, comme l'ANACT, en France), chargées de diffuser les bonnes pratiques et proposant des outils de diagnostic généralement performants ; les *think tanks*, groupes de réflexion divers, issus des fédérations professionnelles, des Unions patronales nationales ou des clubs d'entreprise, mutualisant leurs bureaux d'études, tels l'Institut de l'Entreprise ou Entreprise et Personnel³ ; les *réseaux de consultants* et d'ingénieurs-conseils (tels, en France, le SYNTEC, l'APRAT⁴, etc., qui délivrent parfois une certification en « conseil de management »⁵) ; les *institutions gouvernementales* qui suscitent et diffusent des innovations managériales ou organisationnelles, relayant ainsi efficacement le travail de conception opéré dans les agences étatiques et les cabinets-conseils (par exemple le dispositif d'appui-conseil entre 1998 et 2000, à l'occasion de l'application des 35 heures, ou le lancement du « label Égalité » en 2004, pour favoriser l'égalité professionnelle dans les entreprises et les administrations) ; les *magazines spécialisés*, issus de, ou devenus eux-mêmes des groupes de presse, avec des journalistes influents et écoutés, capables de rendre compte et valoriser les innovations managériales ; les *éditeurs spéciali-*

² Soient les 5 cabinets de conseils et d'audits suivants : Price WaterhouseCoopers, Deloitte-Touch Kohn, KPMG, Ernst&Young, Accenture (ex-Arthur Andersen). Le lecteur intéressé trouvera de nombreux éléments sur ces grands cabinets sur : www.novethic.fr. Coexistent, en France, des cabinets de toute taille : les majors anglo-saxons, précédemment cités, regroupant des dizaines de milliers de consultants, arrivés en Europe dans les années 1960, parfois encore adossés à leur premier métier – l'audit comptable ; les cabinets spécialisés sur une niche, par exemple la GRH, de taille moyenne, comme Altédia ou BPI-Brunhes ou Algoé ; enfin, une myriade de PME ou de petits cabinets, indépendants spécialisés ou généralistes, coopérant parfois en sous-traitance de volume.

³ www.institut-entreprise.fr, www.entreprise-personnel.com

⁴ L'APRAT associe en France treize cabinets de conseil en organisation – regroupant près de 1000 consultants. Sa brochure de présentation (2003) indique : « L'APRAT est un réseau de consultants qui affiche ses valeurs, pour le développement durable et une plus grande responsabilité sociale des entreprises. La valorisation des ressources humaines est au cœur de notre projet depuis toujours. Les hommes ne représentent pas seulement des ressources et des coûts pour l'entreprise, mais une véritable richesse, un capital de connaissances et de compétences, un moteur pour son développement. Le parti pris de l'APRAT est de considérer l'initiative humaine comme essentielle pour mobiliser toutes les autres ressources. L'Association promeut des modes de gouvernance ouverts sur une participation appropriée des différents acteurs concernés, parties prenantes dans les projets ». www.aprat.com/index.html

⁵ Le lecteur intéressé par une analyse sociologique des pratiques des consultants pourra consulter : Guy Minguet, Y. Pérez, D. Costes, *Devenir consultant junior. L'efficacité professionnelle des Socrate en culottes courtes*, Paris, l'Harmattan, 1995 ; Alain Jaillet, *La rhétorique de l'expert*, l'Harmattan, Paris, 1998. Sur l'intervention du consultant, traitée de façon pédagogique mais à visée prescriptive : Robert Lescarbeau, *Profession : consultant*, PUM et l'Harmattan, Paris, 1990. Idem, mais avec une solide méthodologie et une théorisation originale des pratiques de conseil : Henri Rouilleault, Thierry Rochefort, *Changer le travail... oui mais ensemble*, éd. de l'ANACT, en particulier la partie 2, « L'Intervention de changement concerté ». Et pour une analyse critique et corroborative, Michel Villette, *L'Homme qui croyait au management*, Seuil, Paris, 1988, et du même auteur : *Sociologie du conseil en management*, coll. Repères, Paris, La Découverte, 2003.

sés sur le créneau de la littérature « d'entreprise », fournissant à profusion les marchés des librairies et des bibliothèques en ouvrages de management, dédiés à des sujets variés⁶.

On rappellera ensuite les divers lieux et dispositifs où ces individus et institutions se rencontrent et dont la confrontation structure le champ de cette « industrie du management » : les *séminaires internes d'entreprise*, portant sur divers thèmes – la confiance, la technique du récit⁷ ou l'EVA⁸, –, et en direction de publics en position managériale élevée, autour d'un consultant réputé, dont seront ensuite largement diffusés les « slides » et les graphiques et dont le discours constituera vite un référentiel obligé ; les *stages de formation*, à la carte ou sur catalogue, où les modes managériales se diffusent, s'adoptent et se contestent ; les *Congrès annuels*, Journées d'études et autres colloques, et qui sont l'occasion pour la profession de se rassembler, de s'écouter et de dessiner de nouvelles orientations ou décider de nouvelles structurations.

Cette industrie est florissante. La littérature managériale est proluxe ; et cette profusion s'explique : l'art du management est à ce point délicat que les manuels de « savoir manager », du plus simple aux plus académiques, trouvent toujours leur public ; et « les nouveaux chantiers des managers », pour reprendre le titre de l'ouvrage du sociologue Denis Segrestin (2004) – la gestion de projet, le *knowledge management*, la gestion des processus, etc. –, comme les chantiers d'hier – les classifications ouvrières, la planification opérationnelle ou la décentralisation des structures productives – génèrent à leur tour une littérature abondante. En France, celle-ci fut longtemps une succursale : la maison-mère, aux Etats-Unis, fournissaient les problèmes et leurs solutions. Traduits en français, ces ouvrages furent recommandés, achetés, lus, commentés, avec attention.

L'Amérique !

Car l'influence nord-américaine sur les productions managériales européennes, notamment françaises ou belges, fut réelle ; pendant plusieurs décennies – et le mouvement ne s'est guère ralenti aujourd'hui, même si la criti-

⁶ Parmi ces éditeurs : les éditions d'Organisation, Dunod, Village Mondial, ESF, Laurent du Mesnil, Vuibert, Insep Consulting, etc.

⁷ Le lecteur intéressé par ces techniques managériales aujourd'hui en vogue consultera *Compter, raconter ? La stratégie du récit. A la recherche du sens dans l'entreprise...*, de Dominique Christian, Paris, Laurent du Mesnil, 1999.

⁸ L'EVA, *Economic Value Added*, mesure la création de valeur actionnariale, c'est-à-dire la différence, pour un exercice d'exploitation, entre le résultat opérationnel et le coût des capitaux engagés. Pour une présentation pédagogique des différents critères de rentabilité aujourd'hui en vigueur, voir les articles que leur consacrent les *Cahiers français* n° 309, août 2002, et n° 321, août 2004, ainsi que l'ouvrage de Bernard Colasse, *L'analyse financière de l'entreprise*, coll. Repères, Paris, La Découverte, 2001.

que est plus vive et l'engouement plus nuancé –, le management américain a fasciné les dirigeants d'entreprise et les universitaires spécialisés dans l'étude des organisations. Les interrogations des élites européennes, dès le début des années 1950, survenant après les premières importations des méthodes de rationalisation taylorienne au milieu des années 1920 et à l'issue de la Seconde Guerre mondiale, quand les Etats-Unis eurent démontré leur supériorité en termes d'efficacité industrielle et organisationnelle, ces interrogations, donc – comment expliquer cette dominance et cette efficacité? Que peut-on apprendre auprès de l'Amérique? – eurent pour toile de fond des questions récurrentes sur la gestion des entreprises, la nature des tâches de direction et d'encadrement, le type de formation de la main-d'œuvre, ou le type de relations sociales à instaurer, que se posaient depuis de longues années nombre de décideurs industriels européens.

Le Plan Marshall – soit, dès 1947, une aide économique et technique massive des Etats-Unis apportée aux pays européens, principalement l'Allemagne et la France, sous la forme de subventions et de garanties de prêts, plus ou moins imposée aux administrations et aux entreprises en échange de leurs efforts de productivité – s'accompagna d'une importation, tout aussi massive, de diverses technologies sociales: la psychologie des groupes, le *personal counselling*, etc. De nombreuses « missions de productivité », menées par des chefs d'entreprise, des universitaires ou des dirigeants politiques européens, sillonnèrent les Etats-Unis et en revinrent avec des modèles d'organisation du travail et de gestion « rationnelle » des entreprises, traduits et commentés dans de nombreux et volumineux rapports, puis diffusés par le biais des agences gouvernementales ou européennes (dont l'Agence Européenne de Productivité).

Les experts nord-américains envoyés en Europe, de leur côté, ne manquèrent pas de critiquer les dirigeants et les structures d'entreprise, tant pour leur négligence des facteurs humains⁹, ou leur refus d'anticiper les évolutions, que pour l'absence – ou la faiblesse – de l'enseignement de la gestion industrielle et des méthodes « scientifiques » d'organisation.

Mais la diffusion aussi rapide des modèles managériaux nord-américains n'aurait pu s'opérer sans que, dans le même temps, des individus, membres de la haute fonction publique ou dirigeants d'entreprise éclairés, n'entreprennent de moderniser l'appareil industriel européen et d'importer en Europe, tout

⁹ « De l'avis des Américains, si notre productivité reste inférieure à celle de leurs entreprises, lit-on ainsi dans la revue patronale, *Revue de la Fédération des Industries Belges*, 1952, c'est parce que nous n'avons pas accordé à cet aspect toute l'attention qu'il requiert. Si la Belgique, disait l'un deux, avait consacré à cette question vitale toutes les capacités qu'elle a mobilisées au profit du perfectionnement technique, elle se trouverait au moins à la hauteur de l'industrie américaine. Pour bien travailler, il faut être intéressé à son « job ». Substituez-vous au travailleur, nous ont-ils dit, pensez à l'accueil que vous aimeriez recevoir à l'usine, au système de paie qui vous conviendrait le mieux, aux informations que vous souhaiteriez recevoir sur l'entreprise, à la façon dont vous aimeriez être traité par vos chefs... »

en les adaptant, les méthodes qui firent le succès économique et politique des Etats-Unis. En France, dans les années 1950 puis 1960, autour de journaux ou de magazines comme *L'Express*¹⁰, autour du Commissariat Général du Plan et de ses jeunes économistes, dont Pierre Massé, ou encore autour de François Bloch-Lainé et ses collaborateurs¹¹, se constitua un courant réformateur, résolument ouvert aux idées et aux méthodes managériales « modernes » et qui les diffusera, avec ardeur et efficacité. Une question hante en effet les cercles dirigeants et l'élite technocratique de cette époque : comment moderniser l'appareil productif français, comment se débarrasser des rigidités qui l'encadrent ? Un rapport, commandé à Louis Armand et Jacques Rueff, remis au gouvernement en 1958 va servir de boussole pendant de longues années. Dans son sillage s'inscriront de nombreux efforts pour activer cette modernisation et ainsi user « d'un meilleur emploi des hommes ». Citons parmi eux, l'ouvrage d'Octave Gélénier, *Le secret des structures compétitives*¹², dont le titre résume l'ambition du moment : oui, les firmes françaises peuvent rivaliser avec leurs homologues nord-américaines, à condition qu'elles en adoptent les méthodes et la philosophie de gestion.

Le sociologue Luc Boltanski, dans son ouvrage *Les Cadres* (1982), où il reconstitue l'histoire de la « production » en France de ce groupe social, étroitement mêlé aux luttes sociales et politiques, montre ainsi que « l'industrie du management » [texte n° 1] devient, en Europe, à cette époque, une branche d'activité florissante où opèrent de nombreuses institutions, académiques ou professionnelles, autour de figures tutélaires – notamment Octave Gélénier, disparu en 2005, fondateur de la CEGOS – et de thématiques privilégiées, comme les questions de l'autorité ou des relations humaines, et qui promeuvent de nouvelles techniques managériales, à peine démarquées de leurs copies nord-américaines et censées, comme elles l'ont fait outre-Atlantique, « performer » l'organisation des entreprises européennes.

Il n'est donc pas inintéressant d'observer, pour celui ou celle qui veut mieux comprendre cette histoire séculaire du management des hommes, comment ces idées et doctrines se diffusèrent et modelèrent progressivement le fonctionnement des entreprises. L'ouvrage de Georges Friedmann, *Où va le travail*

¹⁰ Magazine dirigé à l'époque par Françoise Giroud et Jean-Jacques Servan-Schreiber, ce dernier auteur d'un ouvrage, *Le Défi américain*, qui fit beaucoup parler de lui et dont le titre résumait à lui seul l'ambition des nouveaux décideurs. Ils cherchèrent tous deux à promouvoir les idées et l'action de Pierre Mendès-France, qui fut un Premier ministre aux ambitions réformatrices dans la France des années 1950.

¹¹ Bloch-Lainé publia en 1963 un ouvrage qui, lui aussi, fit grand bruit, pour sa volonté de moderniser l'appareil productif français et adapter les relations sociales, *Pour une réforme de l'entreprise*, Seuil, 1963. Il fut le résultat d'un intense travail de réflexion auquel participèrent, sous l'instigation du Club Jean Moulin, de nombreux intellectuels et hauts fonctionnaires français soucieux de dessiner, comme l'indiquait la préface du livre, les contours d'une « démocratie industrielle », « qui contribuera à donner un nouveau visage, une force nouvelle à la démocratie politique ».

¹² Octave Gélénier, *Le secret des structures compétitives*, 1966, éd. Hommes et Techniques, Paris.

humain? (1950), offre, de ce point de vue, un témoignage sociologique de première importance; il nous renseigne sur l'organisation concrète de cette «industrie du management».

Un témoignage de première main

Georges Friedmann, universitaire français, fondateur de la sociologie du travail de langue française, référence européenne incontournable, auteur de nombreux ouvrages devenus des classiques, plusieurs fois réédités – dont *Problèmes humains du machinisme industriel* (1945), *Le travail en miettes* (1956) ou *Sept études sur l'homme et la technique* (1966) –, va mettre à profit ses multiples séjours aux Etats-Unis à la fin de la Seconde Guerre mondiale pour enquêter dans ce qu'il appelle «les milieux techniques», à Chicago notamment. Il couchera par écrit ses observations dans *Où va le travail humain?* (1950) Plus des deux tiers de l'ouvrage constituent le récit, commenté, argumenté, de ces enquêtes [texte n° 2]. Le témoignage est de première main et se double d'une analyse sociologique approfondie. Le lecteur est ainsi présent sur le *shopfloor*, sur la chaîne d'assemblage ou assis dans le bureau du *Counselor*, tout en apprenant comment fonctionnent concrètement les *Personal Departments*...

A la lecture de ce témoignage, on ne peut qu'être frappé, et par la professionnalisation des pratiques managériales dans les entreprises américaines dès les années 1940 – la notion «d'industrie» du management, avec ce que cela suppose de maîtrise des techniques, est ici particulièrement éclairante –, et par la complexité du système de relations sociales en vigueur dans ces entreprises. On y observe des *départements du personnel*, en butte, nous dit Friedmann, aux résistances et aux croyances des services techniques, ces derniers toujours rétifs à «traiter les ouvriers, non comme des matricules industriels, mais comme des hommes»; des *syndicats ouvriers*, puissants et réalistes («*business like*»), mais tout aussi ouverts aux méthodes et aux recherches managériales que les dirigeants des firmes dont ils s'efforcent d'obtenir de meilleurs salaires et une meilleure reconnaissance sociale; des *dispositifs d'écoute et d'aide* au personnel – le *counseling* –, distincts de la ligne hiérarchique et visant à adapter la main-d'œuvre au changement organisationnel; des *programmes de formation* et d'acculturation au changement technique; des *enquêtes de motivation* et de satisfaction au travail; etc.

Le lecteur devient ainsi attentif à cette subtile alchimie sociale où, à défaut d'une transmutation de métaux en or, s'opère une transformation de pratiques plurielles, voire divergentes, en une activité ordonnée – mais qui demeure sous tension permanente –, en vue d'une production industrielle continue et maximale. «Alchimie», car le système tout entier repose sur une correspondance étroite entre des objectifs matériels (produire des objets : véhicules,

steaks de porc ou fûts cylindriques) et des éléments idéologiques, ou psychologiques (produire des attitudes, ou des comportements appropriés, et « diminuer les tensions internes dans un groupe industriel de volume important »).

L'expérimentation socio-technique

La métaphore de « l'industrie du management » est également utile pour comprendre les processus d'*innovation managériale*. Cette « industrie » sait, en effet, renouveler ses produits et ses manières de concevoir et organiser le monde industriel. L'actuel succès du *team working* prolonge celui des années 1970, particulièrement en Europe du Nord, quand de grandes entreprises – Philips, Volvo, etc. – expérimentèrent le « travail en groupe » et les « îlots de production » et, ce faisant, introduisirent dans les usines de main-d'œuvre de salutaires innovations organisationnelles. On ne peut donc, là aussi, comprendre ces novations sans les rapporter à un double travail, d'argumentation et d'expérimentation. Le journaliste Jean-Pierre Dumont, dans un ouvrage au titre évocateur, *La fin des O.S?* (1973), et qui fait le récit de ces expériences socio-techniques en Norvège et Suède, illustre ce double travail[*texte n° 3*] : d'abord, l'élaboration d'un *argumentaire*, montrant, et l'inefficacité des anciennes méthodes tayloriennes de production, devenues ni rentables ni pertinentes, et la nécessité d'adopter de nouveaux modes d'organisation du travail usinier, ce que les contemporains nommèrent des NFOT, des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail. De ce point de vue, le management est bien une philosophie prescriptive, avec ses concepts et ses normes, ses discours et ses démonstrations. Que la direction de Philips, aux Pays-Bas, reprenne à son compte l'argument des chercheurs du Tavistock Institute de Londres – « Un système de production ne fonctionne bien que s'il est satisfaisant sous tous ses aspects : techniques, économiques et sociaux », comme l'écrivirent Frederic Emery et Eric Trist (1960) – illustre cette capacité de la pensée managériale, critique ou orthodoxe, à convaincre les managers du bien-fondé de leurs préconisations, la qualité de celles-ci dûment attestée par des résultats probants et par de meilleurs ratios d'exploitation.

Ce travail d'argumentation est d'autant plus efficace qu'il peut s'appuyer sur un travail d'*expérimentation*. On découvre ainsi la propension des managers, quels que soient les pays d'Europe ou d'Amérique, quelles que soient les époques, à oser de nouvelles organisations, à les tester très pragmatiquement, en réglant, « sur le tas », les problèmes générés par l'application de ces nouvelles méthodes, puis, une fois celles-ci validées, à les propager.

La lecture du texte de Jean-Pierre Dumont est instructive d'un autre point de vue : la capacité de la pensée managériale à produire des idées et proposer des techniques s'écartant résolument de ce qu'elle avait antérieurement pré-

conisé, ou de promouvoir des concepts qu'elle avait longtemps ignorés ou refusés. Cette *plasticité* de la pensée managériale est éloquente; elle relativise, de fait, sa tentation normalisatrice; elle permet son renouvellement, favorise l'expérimentation; cette pensée n'est donc pas close sur elle-même, ou canonisée. Le lecteur des textes présentés ici – le manager, le jeune ingénieur, le consultant – se doit donc de conserver une certaine distance avec les recommandations managériales: elles sont toujours d'une époque, ou d'un style; elles visent à résoudre un problème, même au prix d'en générer d'autres; elles sont normativement orientées; mais elles savent aussi s'effacer, se laisser remplacer par d'autres; d'où le besoin de prudence dans leur adoption.

Une empathie nécessaire

Ce même lecteur aurait tort cependant de se contenter d'une seule distance prudente. Il lui faut, simultanément, pour mieux comprendre cette pensée managériale en évolution constante, s'efforcer d'entrer en empathie avec elle. Autrement dit: de faire siens les problèmes qu'elle se propose de solutionner, d'épouser ses raisonnements. Les textes n° 4, 5 et 6 ont été choisis pour cette qualité. En illustrant la manière dont, au début du XX^e siècle, les penseurs appréciaient les principaux problèmes managériaux (la coopération au travail, le rapport entre ingénieurs et ouvriers, l'organisation du travail, etc.), ils nous permettent de mieux comprendre cette permanence des questions, notée dans notre introduction générale, et, surtout, de les comprendre « de l'intérieur », en suivant pas à pas les conseils de Frederick Taylor [*texte n° 4*] ou de Henri Fayol [*texte n° 5*] aux jeunes ingénieurs diplômés, ou en écoutant Charles de Fréminville [*texte n° 6*], disciple et propagandiste de Taylor, résumer ses principaux apports en matière « d'Organisation » (qu'il écrit avec une majuscule).

Pourquoi lire Taylor aujourd'hui? Pourquoi s'adonner à la lecture de *Administration industrielle et générale* de Fayol? Pour diverses raisons, mais qui, toutes, tournent autour de la compréhension du formidable succès de la rationalisation bureaucratique; on pourra alors, à l'issue de ces lectures, réfléchir aux mille moyens de rationaliser sans tayloriser. En d'autres termes: si l'on se contente de fustiger le taylorisme, en l'accusant, à juste titre, d'avoir déposséder l'ouvrier de son autonomie et de son savoir-faire en faisant « pénétrer la méthode scientifique dans l'atelier », on passera à côté de l'essentiel: le taylorisme comme méthode éprouvée d'organisation, comme gage de productivité, comme mise au travail méthodique du grand nombre. Reconnaissons-le: sans les méthodes tayloriennes, le décollage industriel des pays occidentaux n'aurait pu s'accomplir; le niveau de vie de leurs populations n'aurait pu se hausser au niveau qu'il a atteint. Il faut donc chercher *au sein même* de cette

efficacité les motifs de sa critique. Sinon, cette critique demeure humaniste et elle ne saurait suffire : tant que les méthodes « scientifiques » d'organisation furent synonymes de productivité et de hausse de pouvoir d'achat pour les salariés – ce qu'elles furent pendant des décennies –, la critique du taylorisme comme « inhumain » est impuissante. Il faut donc revenir aux textes eux-mêmes et se situer dans le même registre que Taylor et ses disciples, soit se poser la question : où réside l'efficacité ?

Longtemps, elle résida dans l'élaboration de procédures et l'adoption de règles organisationnelles, comme l'unité de commandement, la compétence des directeurs « scientifiques », ou encore l'étude minutieuse des temps et des mouvements des opérateurs. Dans une économie industrielle naissante, puis conquérante, telle qu'elle le fut de la fin du XIX^e siècle jusqu'aux années 1970, ces procédures et ces règles, comme le montre Georges Friedmann en observant leur mise en œuvre sur le *shopfloor*, furent *appropriées*. Et si aujourd'hui, ces règles ne le sont plus, c'est autant parce que l'économie est devenue, pour partie, une économie de renouvellement, dans un monde marchand plus concurrentiel, que parce que la main-d'œuvre s'est transformée : plus qualifiée, plus exigeante, plus autonome.

Le partage des tâches

Sans cet exercice de mise en contexte du taylorisme, on ne comprend pas, non plus, la nature du « compromis social fordien », cette expression désignant le partage des responsabilités et des droits entre patrons et salariés (et leurs représentants), tel qu'il structura les relations sociales pendant des décennies en Europe : aux premiers, le droit de gérer comme ils l'entendent leurs entreprises, sans intromission des syndicats dans la gestion quotidienne des firmes ; aux seconds, le droit de revendiquer du pouvoir d'achat et une garantie des emplois, en échange de cette non-intromission. Un tel « compromis social » ne fut possible que si les deux parties y trouvaient un intérêt ; pour les employeurs, ce droit unilatéral de gérance leur a permis de ne pas négocier leurs décisions managériales et de ne pas devoir « rendre des comptes » (sauf si leurs résultats économiques étaient désastreux...) ; pour les salariés et les syndicalistes, l'ignorance volontaire des mécanismes de l'économie d'entreprise leur ont permis de revendiquer, toujours et partout (soit un « Toujours plus ! », que fustigea François de Closets, en 1982, en écho au « *More, more and more* » du dirigeant syndical nord-américain Samuel Gompers, mais qui ne fut que l'expression du désir populaire de jouir pleinement, et légitimement, des fruits de la croissance). Convenons que ce partage des rôles eut du bon : il poussa les firmes à innover, de sorte que la hausse des gains de productivité put compenser celle des coûts de rémunération. C'est ainsi que le système se

stabilisa et que le taylorisme fut globalement accepté dans les ateliers, même si la dénonciation de ses outrances et des « dégâts du progrès »¹³ l'accompagna tout au long de son essor et de sa diffusion.

Ayez de l'audace !

Il faut donc lire attentivement Taylor et Fayol. Et quand le premier s'interroge, comme ici, en 1909, au cours d'une conférence devant une Société savante d'ingénieurs : pourquoi les industriels n'aiment-ils pas les diplômés ?, et qu'il répond : parce que ces derniers, du fait de leur formation, sont inaptes à la vie d'usine et au travail coopératif avec les ouvriers, on est tenté de devenir, à son tour, « taylorien » : le taylorisme n'est donc pas seulement la relocalisation du savoir technique chez les ingénieurs, il est aussi, simultanément, la reconnaissance des savoirs ouvriers et de leurs capacités intellectuelles (« En travaillant à l'usine coude à coude avec un manœuvre couvert de graisse, avec un ouvrier ignorant les règles de la grammaire et étranger à toutes les formes de politesse, il leur faudra bien reconnaître la pénétration intellectuelle de ces hommes »). De même, quand Fayol, à la fin de son ouvrage sur l'administration des entreprises, dispense ses conseils aux jeunes ingénieurs (« Instruisez-vous par les livres », « Ayez de l'initiative, ayez de l'audace ! », ou « N'hésitez pas à reconnaître vos erreurs »), là aussi, on se sent « fayolien » et, à sa suite, l'on reprend volontiers la liste de ses préceptes...

Conclusion de ce raisonnement : le lecteur aurait tort de pratiquer des lectures univoques des premiers théoriciens du management. Que le taylorisme ne soit pas un humanisme, certes ; qu'il se contente d'une vision fruste de l'ouvrier (« âpre au gain ») et qu'il le réduise « à un numéro », comme le stigmatisèrent les dirigeants syndicaux de la CGT naissante, dès 1910, oui, sans aucun doute ; mais on ne peut le confondre avec sa caricature ou son exégèse : il fut une réponse méthodique, construite et cohérente aux problèmes organisationnels de son temps. Il faut donc pénétrer en son cœur pour mieux s'en écarter aujourd'hui.

Décentraliser et contrôler...

Cette empathie minimale envers les penseurs du management est d'autant plus nécessaire qu'il nous faut, pour comprendre les organisations – leurs structures, leurs manières de coordonner les tâches ou de (dé)centraliser les

¹³ Pour reprendre le titre d'un ouvrage collectif rédigé par la confédération CFDT, *Les dégâts du progrès. Les travailleurs face au progrès technique*, Seuil, Paris, 1977.

décisions –, remonter aux premiers temps et aux premiers auteurs de leurs définitions. Donc s'attacher à l'histoire de ces premières tentatives, et s'attacher aux personnes qui les ont osées. On en conviendra aisément : comprendre le fonctionnement de l'Union Européenne – par exemple : les pouvoirs respectifs du Conseil, du Parlement et de la Commission – serait impossible si l'on faisait l'impasse sur ses fondateurs, dont Jean Monnet, ou Konrad Adenauer, ou Pierre-Henri Spaak, ou sur son histoire (le refus français de la CED, Communauté Européenne de Défense, en 1954, ou l'adhésion des pays d'Europe du sud en 1986, ou le Traité de Maastricht en 1992, etc.). Pour comprendre les grandes organisations, un même retour historique s'impose.

Entrons alors dans un immeuble de la 57^e rue, à New York, occupé par les dirigeants de la General Motors Company. Nous sommes en 1919. William Durant, fondateur de la GM en 1908, regroupant ainsi vingt-cinq firmes automobiles ou équipementières – dont Buick, Cadillac, Pontiac, puis Chevrolet –, affronte une crise sérieuse, après plusieurs années d'expansion croissante. Crise économique et financière, certes, avec une chute des ventes et un gonflement des rentes, mais surtout : une crise organisationnelle. General Motors, raconte Alfred Sloan, son futur P-DG, dans ses mémoires, *My Years with General Motors*, publiées en 1963, « était physiquement mal intégrée en bien des points, et la coordination de sa gestion laissait à désirer ; les dépenses d'exploitation des nouvelles sociétés atteignaient des sommes terrifiantes (...) La GM allait tout droit à la crise, dont devait sortir la GM moderne » (p. 30).

Durant démissionna, sous la pression des banquiers et des actionnaires. Qui nommèrent un nouveau directeur général, Pierre S. Du Pont. Une réorganisation s'imposait ; Alfred Sloan, entré à la GM quelques années auparavant, en dessina l'architecture, autour des notions de décentralisation et de rentabilité des unités [texte n° 7]. Le lecteur lira avec attention le récit qu'en fait Sloan ; il s'apercevra combien les questions d'organisation furent, dès le début du XX^e siècle, des questions décisives, non pas indépendamment des questions techniques ou commerciales, mais du fait même de ces questions. Proposer un organigramme « situant chacun à sa place » et « une décentralisation des opérations assortie d'un contrôle coordonné », est aujourd'hui banal, reconnaît Sloan, mais ne l'était guère à l'époque, où devait s'inventer, simultanément – et parfois contradictoirement –, des modes de gestion de firmes devenues gigantesques, des politiques de produits diversifiées, des réponses aux défis techniques et des principes de gestion financière¹⁴.

¹⁴ Dans ses mémoires, Sloan rappelle que dans les années 1920, la direction de GM ignorait le nombre exact de voitures vendues chez les concessionnaires, ou le nombre de véhicules en stock. Aucune statistique de comparaison entre modèles n'était disponible... « Dans ces conditions, écrit-il, on établissait des plans de fabrication sans rapport réel avec la demande. L'incohérence régnait dans notre ligne de produits ».

Il faut donc se placer par la pensée dans ce bureau directorial de la 57^e rue et réfléchir, en compagnie d'Alfred Sloan soi-même, à cette réorganisation de l'entreprise. Alors, les règles qu'il énonce ici se comprennent plus aisément... Elles feront le succès de la GM, qui, tant sur les plans de la gamme des produits, du coût de production ou de la qualité des structures mises en place, supplantera rapidement son concurrent, Ford. Ces règles seront à leur tour adoptées, lors de la réorganisation de la firme, conduite après 1944 par le petit-fils du fondateur, Henry Ford II. Il n'est donc pas inintéressant de comparer les histoires industrielles et organisationnelles de ces deux firmes.

Direction par objectifs et autocontrôle

Que nous apprend cette comparaison ? Que la variable clé, comme l'indique Peter Drucker dans un best-seller mondial, volumineux ouvrage de 400 pages, *La pratique de direction des entreprises* (1954), est la *qualité de la direction* des organisations. Dans l'un des chapitres de l'ouvrage, Drucker s'appuie sur l'échec organisationnel de Henry Ford, surtout soucieux de rester « seul maître à bord » et, comme le dit Drucker, « de se passer de directeurs », pour délivrer un message simple, mais robuste [texte n° 8] : il convient qu'une firme soit gouvernée et dirigée, et que ce gouvernement et cette direction soit déterminée par des objectifs (et pas seulement, pour ses seuls propriétaires, de « faire du profit »). Parmi les tâches de direction, dit-il, une d'entre elles ne doit pas être occultée : le management des cadres supérieurs eux-mêmes. Le propos et l'intention de Sloan, dès 1919, étaient voisins : déléguer un maximum de responsabilités aux directeurs d'unités (une responsabilité « limitée en aucune façon », dit Sloan), rendre ces unités « fonctionnellement autonomes », et faire régler à leur niveau les problèmes qu'elles rencontrent (« les problèmes qui peuvent être confiés en toute sécurité à des chefs de moins haut échelon »).

La Direction n'est donc pas une fin en soi, dit Drucker : c'est un organe, et elle est constituée d'individus. Il convient alors de « diriger par objectifs et par autocontrôle ». Depuis, ces deux termes ont fait fortune... Et Drucker est devenu, dit-on, « le pape du management ». Sa capacité – pédagogique – à montrer « ce qu'est la direction d'une entreprise, ce qu'elle fait et ce qu'on est en droit d'attendre d'elle », y est pour beaucoup. En proposant « un guide pour les dirigeants d'entreprise (...) les mettant à même d'organiser leur propre travail et leur propre action, de diagnostiquer leur faiblesse et améliorer ainsi aussi bien leur propre efficacité que les réalisations de l'entreprise dont ils sont responsables » (préface de l'ouvrage, p. 12), Drucker entendait ainsi réduire une « ignorance presque universelle des fonctions de direction » qu'il dénotait dans nos sociétés industrielles. Le paradoxe est savoureux, puisqu'au

même moment s'affirmait une couche sociale nouvelle, celle, précisément, des « directeurs », que James Burnham, dans *The Managerial Revolution*, 1947, désignait comme les réels détenteurs du pouvoir économique, ce que confirmait, vingt ans plus tard, John Galbraith¹⁵...

¹⁵ Une couche de « décideurs » que John Galbraith, dans *Le Nouvel Etat industriel. Essai sur le système économique américain*, Paris, Gallimard, 1974 (1^{re} édition : 1967), allait étendre encore plus largement : « Dans le passé, la direction de l'entreprise s'identifiait avec l'entrepreneur, c'est-à-dire l'individu qui joignait au contrôle du capital la capacité d'organiser les autres agents de production et dans la plupart des cas, une aptitude à l'innovation. Avec la croissance des grosses sociétés, avec l'apparition de l'organisation qu'exigent la technologie et la planification modernes, et avec le divorce survenu entre la propriété du capital et la direction effective de l'entreprise, l'entrepreneur n'existe plus en tant que personne individuelle dans la firme industrielle évoluée. Les conventions quotidiennes, contrairement aux manuels d'économie, reconnaissent ce changement. Elles ont substitué à l'entrepreneur, force dirigeante de l'entreprise, « la direction » – le « management ». C'est une entité collective et imparfaitement définie ; dans les grosses sociétés, elle englobe le président, l'administrateur délégué, les directeurs généraux ou directeurs ayant la responsabilité d'effectifs ou de départements importants, les titulaires des autres principaux postes d'état-major, et peut-être les chefs de divisions ou de services non inclus parmi les précédents. Elle ne comprend cependant qu'une petite proportion de ceux qui contribuent, en y participant, à l'information des groupes de décision. L'ensemble de ceux-ci est beaucoup plus vaste : il va des responsables les plus élevés à col blanc et à col bleu dont la fonction est de se conformer plus ou moins mécaniquement aux instructions ou aux routines ; il englobe tous ceux qui apportent des connaissances spécialisées, du talent, ou de l'expérience aux groupes de prise de décision. C'est lui et non plus « la direction » qui est l'intelligence directrice – le cerveau – de l'entreprise. Il n'y a pas de nom pour l'ensemble de ceux qui participent aux prises de décision de groupe ni pour l'organisation qu'ils constituent. Je propose d'appeler cette organisation la *Technostructure*. » (Galbraith, pp. 92-93).

Texte n° 1 :

Luc Boltanski¹⁶ : L'industrie du management

(Extrait de : Luc Boltanski, *Les Cadres. La formation d'un groupe social*, édition de Minuit, Paris, 1982, pp. 188-205¹⁷)

On n'en finirait pas d'énumérer les organismes, « groupes de réflexion », « séminaires », « sessions d'études », etc. destinés aux cadres mais aussi aux patrons qui se constituent ou se développent entre la Libération et 1965 environ, notamment sous l'impulsion de l'AFAP, qui incite les cabinets d'organisation, les syndicats, les groupements professionnels, etc. à créer des cycles de formation à la gestion, aux relations humaines, à la vente, au marketing, etc. C'est le cas par exemple de la Commission nationale d'organisation française (CNOF) qui développe l'Ecole d'organisation scientifique du travail (E.O.S.T.) et met en place divers programmes de formation des « cadres¹⁸ », de la Chambre de commerce de Paris qui fonde le Centre de préparation aux affaires (C.P.A.). Dans les mêmes années, la Chambre de commerce de Lille crée le Centre d'études des problèmes industriels (CEPI). Le Centre de formation et de perfectionnement, en liaison avec l'Association nationale des chefs du personnel (A.N.D.C.P.), diffuse un « système de cercles d'études à l'usine » qui se présente comme une adaptation française de la méthode américaine *Training within industry* (T.W.I.) et organise régulièrement des dîners-débats auxquels sont conviées des personnalités qui ont « réfléchi » sur les « relations de travail » (Hyacinthe Dubreuil, André Siegfried, etc.). Le Centre français du patronat chrétien (C.F.P.C.) crée une « Ecole du chef d'entreprise et des cadres supérieurs », le Centre des jeunes patrons (qui deviendra par la suite le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise) crée, dès 1950, des sessions de trois jours à temps complet sur des problèmes de gestion industrielle. La CEGOS, qui sera, jusqu'à l'implantation en France des grands cabinets américains, à la fin des années 1960, le plus important cabinet d'organisation français, mène une politique de formation particulièrement active (stages, séminaires, etc.). Enfin, le C.N.P.F. crée en 1954 le Centre de recherche et d'études des chefs d'entreprises (C.R.C.) qui, entre autres activités, organise chaque année une dizaine

¹⁶ **Éléments biographiques :** Luc Boltanski, né en 1940, est sociologue à l'EHESS, Paris. Après des travaux effectués auprès et dans la lignée de Pierre Bourdieu, il se détourne de cette approche, qu'il juge trop déterministe et initie, à partir des années 1990, des démarches assez novatrices autour de la question du jugement des personnes sur leurs situations et leurs capacités à « dire le monde » en le catégorisant. Cette « théorie des conventions » est exposée dans un ouvrage écrit avec Laurent Thévenot, *De la justification. Les économies des grandeurs*, Gallimard, Paris, 1991. L'analyse du cas n° 6, le cas Tulipe, III^e partie, mobilise cette théorie.

¹⁷ Nous remercions l'éditeur pour son aimable autorisation de reproduction.

¹⁸ En 1950, 20 000 ingénieurs et agents de maîtrise avaient suivi les cours du soir organisés par le C.N.O.F. (cf. *Revue internationale du travail*, juillet 1950).

de sessions destinées à enseigner « à des chefs d'entreprise et à des cadres dirigeants » les « méthodes modernes des gestion » (environ 2500 sessionnaires entre 1955 et 1963¹⁹). En 1960, il existe en France 150 organismes spécialisés dans le « perfectionnement des cadres » dont 25 proposent un « perfectionnement général aux méthodes de direction²⁰ ».

Le développement des écoles de « management » proprement dites, destinées à recevoir des étudiants et non des « cadres en place », l'introduction des formations à l'administration des entreprises dans les universités et des cours de « gestion », de « sciences humaines » ou de « relations humaines » dans les Grandes Ecoles est plus tardif. En 1953, la faculté catholique de Lille fait figure de pionnière en créant dans le cadre de son Institut de recherches économiques des « cours de relations humaines ». Cette initiative avait été précédée par la création, en 1951-52, de l'Institut des sciences sociales du travail. Fondé par le ministère du travail et rattaché par la suite à l'université de Paris, l'I.S.S.T. n'est pas une « école de management » proprement dite, dans la mesure où il est d'abord destiné à la promotion ouvrière et à la formation des cadres du mouvement syndical. Mais il contribue à diffuser les « sciences sociales » et les « relations humaines », notamment dans les entreprises où les anciens élèves de l'I.S.S.T. s'intègrent aux « services sociaux », particulièrement en tant que conseillers du travail attachés aux comités d'entreprises²¹. C'est seulement en 1955 qu'est créé un Certificat d'aptitude à l'administration des entreprises délivré par les Instituts d'administration des affaires (I.A.E.), fondés auprès des facultés de droit et de sciences économiques.

Quelques années plus tard, Guillebeau organise, à la faculté des lettres de Paris, les conférences « Humanisme et entreprise » (qui donneront naissance au Centre d'études littéraires scientifiques appliquées – CELSA) et qui réunissent les représentants les plus caractéristiques de la nouvelle culture en train de se former autour des écoles de « cadres » : ils viennent du Plan (Albou), de la Banque (Amar), des services économiques des centrales syndicales (Barjonnet), du grand patronat (de Calan, Chenevier, etc.), de la publicité (Bleustein-Blanchet), de la psychologie (Max Pagès), du marketing (Agostini), etc. On y traite des « questions économiques » (par exemple, « le financement des entreprises »), « sociales » (par exemple, « la philosophie politique du syndicalisme

¹⁹ Cf. « Le C.R.C., dix ans d'activités », *Direction du personnel* (76), déc. 1963, pp. 15-17. Le C.R.C. devait constituer une sorte d'« université privée » (comparable au *Committee for Economy and Development* américain). Très actif au début des années 1960, où il sert le courant « moderniste » au sein du patronat (notamment contre la C.G.P.M.E.), son rôle est de plus en plus effacé depuis le début des années 1970.

²⁰ Cf. « Evolution de la formation à l'administration des entreprises », *Direction du personnel* (73), juillet 1963, pp. 17-24.

²¹ « L'institut des sciences sociales du travail », *Direction du personnel*, 88, juin 1964, pp. 38-40. L'I.S.S.T., qui disposait de crédits de recherche, a constitué avec le Centre d'études sociologiques l'une des principales institutions qui ont permis le développement de la sociologie du travail dans les années 1950-1960.

ouvrier») et, surtout, des problèmes «humains» et «psychologiques» liés à la gestion du personnel et, particulièrement, à la gestion des cadres (par exemple, «l'embauche et la sélection des cadres», «communication, information et climat social de l'entreprise», «application concrète des relations humaines à l'entreprise», «les problèmes de formation et le perfectionnement des cadres», «la socio-analyse», «le rôle des cadres dans l'entreprise moderne», «l'entreprise et l'éducation permanente», «la psychotechnique et les tests», «les facteurs psychologiques et culturels», «les sciences humaines dans l'entreprise» – par deux grands patrons, respectivement Huvelin et Landucci –, «la psychologie de la vente», «la sociothérapie de l'entreprise», «les sciences humaines et la vie», etc.). Dans la préface qu'il consacre au recueil où sont présentés, en 1963, les comptes rendus de ces conférences, le doyen Aymard appelle les entreprises à recruter leurs cadres, particulièrement leurs chefs du personnel, dans les facultés des lettres et présente la création, récente, des licences de psychologie et de sociologie qui «ne débouchent sur aucune fonction universitaire» comme un premier pas de l'Université vers le monde de l'industrie et des affaires²²: «Comment pourraient demain, et par la suite, être formés les cadres? (...) Nos facultés ne sont pas demeurées sourdes à ces appels²³.» Mais l'enseignement universitaire du «management» ne se développera vraiment qu'à la fin des années 1960 dans les facultés de droit et de sciences économiques (et plus tardivement encore dans les grandes écoles d'ingénieurs, particulièrement à l'initiative de Bertrand Schwartz, directeur de l'Ecole des mines de Nancy²⁴). A partir de 1968, la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (F.N.E.G.E.) créée par le C.N.P.F., l'Assemblée des chambres de commerce et le ministère de l'industrie, coordonne l'enseignement de la gestion dispersé entre un grand nombre d'établissements: facultés, I.U.T., grandes écoles de commerce (H.E.C., Sup de co, etc.), écoles supérieures de commerce et d'administration des entreprises (E.S.C.A.E.) qui regroupent, depuis le milieu des années 1960, dix-huit écoles de commerce de moyenne importance (une par académie). On assiste en outre, entre 1950 et 1970, à la création d'un grand nombre d'écoles privées spécialisées dans la «formation des cadres» et le «management»: sur trente écoles privées de gestion existant à Paris et dans la région parisienne en 1972,

²² Le conseil de direction d'«Humanisme et entreprise» comprend, à part égale, des patrons de grandes entreprises et des professeurs d'université: des patrons «modernes» d'entreprises de pointe, toujours les mêmes (Bleustein-Blanchet, Demonque, Huvelin, Saint-Gobain, Pont-à-Mousson, Merlin-Gerin, Kodak-Pathé) et des professeurs, (Stoetzel, Daval, Mme Favez-Boutonnier) «ouverts» aux préoccupations des «dirigeants».

²³ *Humanisme et entreprise*, 1963.

²⁴ L'économie a, jusqu'aux années 1950, tenu une place tout à fait secondaire dans les programmes des écoles d'ingénieurs, à l'exception peut-être de l'Ecole des mines de Paris où enseigne, à partir de 1943, Maurice Allais. Le Conservatoire national des arts et métiers joue, à cet égard, un rôle de précurseur avec, par exemple, à partir de 1923, l'enseignement de François Simiand.

vingt-cinq ont été créées depuis 1950 (neuf entre 1950 et 1960, et seize entre 1960 et 1970), l'institution la plus prestigieuse, l'Institut européen d'administration des affaires, est créée en 1959²⁵.

La création des premières écoles de « management » a été soutenue par l'Agence européenne de productivité qui, à partir de 1956, organise l'envoi des futurs professeurs pour des périodes de formation d'un an dans des universités américaines (225 participants, environ, entre 1956 et 1958) et organise aussi des cours d'été ouverts aux professeurs déjà confirmés qui désirent se « familiariser avec le contenu et les méthodes d'enseignement des cadres d'outre-Atlantique ». En outre, la Fondation Ford met des professeurs américains à la disposition des écoles françaises d'administration des affaires.

Les années 1950 sont marquées également par un développement rapide des cabinets d'organisation chargés de réformer les agents déjà en place dans les entreprises, qui accompagne et souvent précède l'établissement d'un système d'enseignement de la gestion. Les cabinets d'organisation et les sciences de l'organisation ne sont pas apparus en France avec les missions de productivité : l'œuvre de Taylor trouve ses premiers adeptes dans les années qui précèdent la Première Guerre mondiale et se diffuse à la faveur de la guerre, particulièrement dans les industries d'armement, sous l'impulsion des réformistes en même temps que se mettait en place un embryon de dirigisme économique²⁶. Mais le nombre et l'activité des cabinets demeurent très réduits jusqu'à ce que les actions de productivité leur ouvrent un nouveau marché.

²⁵ Comptage réalisé à partir du document : *Précis de l'enseignement, gestion*, Paris, Fondation nationale pour l'enseignement et la gestion des entreprises, 1972. Cf. aussi P. Bourdieu, L. Boltanski, M. de Saint Martin, « Les stratégies de reconversion », *Information sur les sciences sociales*, 12 (5), 1974, pp. 61-113. La comparaison des caractéristiques scolaires des dirigeants des cent plus grandes entreprises en 1952 et 1972 fait voir une élévation du niveau des diplômes détenus : la part des dirigeants qui soit ne mentionnent pas les études qu'ils ont entreprises (et qui, selon toute vraisemblance, n'ont pas fait d'études sanctionnées par un diplôme d'enseignement supérieur ou sont anciens élèves d'une petite école), soit ne possèdent aucun autre titre que le baccalauréat, passe de 35% en 1952 à 16,5% en 1962 et à 12,5% en 1972. On assiste corrélativement à une diversification des filières de formation : la diminution de la part relative des polytechniciens entre 1952 et 1972 parmi les dirigeants (qui passe de 36% en 1952 à 33,5% en 1962 et 24,5% en 1972) a été compensée surtout par l'accroissement de la part relative des patrons issus de l'Ecole des hautes études commerciales d'une part, de l'Institut d'études politiques ou des facultés de droit d'autre part (7% en 1952, 15,5% en 1962, 24,5% en 1972).

²⁶ Cf. A. Moutet, « Les origines du système Taylor en France, le point de vue patronal, 1907-1914 », *Mouvement social* (93), oct.-déc. 1975, pp. 15-49. Le développement de l'organisation du travail doit beaucoup à l'action du syndicaliste Albert Thomas, normalien, disciple de Lucien Herr, socialiste admirateur de Bernstein, qui dirige les fabrications d'armement de 1914 à 1917. Directeur du B.I.T. après la guerre, il tente (comme plus tard Hyacinthe Dubreuil) de concilier productivisme, organisation et réformisme à l'américaine (cf. M. Rébérioux et P. Fridenson, « Albert Thomas, pivot du réformisme français », *Mouvement social* (87), avr.-juin 1974, pp. 85-98). C'est aussi pendant la guerre que de Fréminville, qui a offert ses services aux industries d'armement, peut appliquer les techniques tayloriennes sur une grande échelle. La guerre terminée, il fonde avec Le Chatelier et Fayol le Comité national de l'organisation française, le CNOF (cf. L. Urwick, E.F. Brech, *The Making of Scientific Management*, Londres, Management Publication Trust, 1949, vol. 1, pp. 95 et 107-108).

C'est Henry Le Chatelier, ingénieur du corps de mines et professeur à l'Ecole des mines qui introduit la pensée de Taylor en France à partir de 1907 environ. Les premières applications en seront faites par Charles de Fréminville, un ingénieur métallurgiste, ami personnel de Le Chatelier, qui est le directeur technique des usines Panhard et Levassor et qui fait connaître les nouvelles méthodes au sein de la Société des ingénieurs civils de France. Mais, jusqu'à la guerre, le système reste peu employé. Font notamment obstacle à sa diffusion les réticences de nombreux patrons qui voient dans les charges inhérentes à la mise en place de l'O.S.T. (études préalables, augmentation du nombre de contremaîtres, etc.), des « frais généraux » et des investissements improductifs ». Les premiers cabinets d'organisation proprement dits, qui s'inspirent des traditions indigènes (Fayol) autant que du taylorisme²⁷, font leur apparition à la fin de l'entre-deux-guerres avec la formation, à l'initiative du grand patronat, de la Commission d'études générales des organisations (CEGOS), présidée par Auguste Detoef²⁸ (elle ne sera réellement active qu'après 1945, du comité national de l'organisation française (CNOF)²⁹, du Bureau des temps élémen-

²⁷ Au début des années 1920, les partisans de Fayol et de Taylor s'opposent, créent des réseaux et des embryons d'organisation différents. Les premiers appartiennent plutôt, semble-t-il, à la haute fonction publique et au grand patronat, rebutés par les exposés trop « techniques » de Taylor et par l'intérêt qu'il porte aux tâches manuelles et au travail ouvrier; les seconds sont plutôt des ingénieurs de production, au contact direct de la main-d'œuvre ouvrière. Fayol et de Fréminville se réconcilieront, en 1925, lors du deuxième Congrès international d'organisation du travail de Bruxelles. Comme le montre Judith A. Merkle (*Management and Ideology*, Berkeley, Univ. of California Press, 1980) dans le chapitre qu'elle consacre à la France (pp. 130-171), l'influence de Fayol sur le mouvement du *Scientific management* sera en France durable et profonde, l'accent étant mis moins sur la division technique du travail que sur les capacités administratives des dirigeants, les qualités des « chefs » (des « cadres »), moins sur l'organisation de la production et l'appropriation du savoir-faire ouvrier que sur la rationalisation de l'administration et du « commandement ».

²⁸ Auguste Detoef, polytechnicien issu d'un milieu étranger au monde des affaires et qui doit à ses « compétences » l'accès à la direction d'une grande entreprise (il constitue, en ce sens, l'un des précurseurs du mouvement « managérial »), est très ouvert aux courants modernistes, à la « question sociale » (il entretient, en 1937, une correspondance avec Simone Weil, publiée dans *les Nouveaux Cahiers*; cf. S. Weil, *op. cit.*, pp. 245-265), aux idées « américaines » (c'est au retour d'un voyage aux Etats-Unis que O.L. Barenton, polytechnicien et confiseur à qui Detoef prête ses « propos », publiés pour la première fois en 1938, décide de fonder la C.G.C.G. : Compagnie générale de la crème glacée) et aux problèmes d'organisation. En mai 1946, peu de temps avant sa mort, il fait à l'Ecole normale supérieure une conférence (publiée en opuscule par le Comité national de l'organisation française) sur « L'organisation scientifique du travail », dans laquelle il célèbre les vertus du taylorisme, qui « diminue la peine physique des hommes », mais aussi de la psychotechnique et de la psychologie. (« Je pense que la période prochaine sera l'ère psychologique; l'étude, comme on dit, du facteur humain »). Il achève son exposé en donnant en exemple, déjà, le socialisme à la suédoise et l'« admirable paix sociale » d'un pays où, malgré les « luttes entre employeurs et employés », le président de la Confédération ouvrière peut déclarer que « la majorité des citoyens a compris aujourd'hui que l'amélioration du standing commun est davantage une question de production qu'une question de partage ». Mais Detoef disparaît avant que le mouvement pour la productivité et pour les « relations sociales » n'ait pris son plein développement.

²⁹ A la fin des années 1920, Aimée Moutet dénombre une trentaine d'ingénieurs qui ont acquis une formation dans le domaine de l'organisation. Ils appartiennent pour beaucoup d'entre eux à l'entourage de Henri Le Chatelier ou de Charles de Fréminville. C'est la guerre qui les a amenés à s'intéresser

taires (B.T.E.) dirigé par Bedeau, qui applique de façon rigoureuse et schématique les techniques de chronométrage. Mais, c'est sans doute le BICRA, créé par Jean Coutrot à la fin des années 1930, qui annonce le plus nettement les cabinets modernes. Constitué en collaboration avec deux spécialistes de l'organisation, le Hollandais Hernst Hysman et l'Allemand Heinz Oppenheimer, le BICRA a pour principale originalité de développer, à côté des techniques de rationalisation déjà utilisées par Bedeau ou par Paul Planus, des techniques originales de gestion de la main-d'œuvre inspirées des « sciences humaines ». Coutrot est sans doute, en effet, l'un des premiers industriels français à percevoir l'utilisation qui peut être faite dans les entreprises de la « psychologie » et de la « sociologie », disciplines auxquelles il porte un vif intérêt. Il est suivi en cela par un autre industriel, son ami Gérard Bardet, d'inspiration corporatiste (il institue, en 1936, dans l'usine qu'il commande des « délégués d'ateliers » et des « commissions corporatives » « comprenant pour chaque corporation le directeur, le chef d'atelier, le contremaître et le délégué correspondant ») qui, après la mort de Coutrot, créera, en 1942, son propre cabinet, le COFROR, avec deux anciens du BICRA.

Jean Coutrot organise ainsi, en 1934, chez Paul Desjardins, à l'abbaye de Pontigny, une rencontre destinée à « étendre aux problèmes de l'homme – individuel et social – la connaissance solide que nous avons déjà de l'univers des sciences et des activités humaines : biologie, physiologie, médecine, psychotechnique, philosophie, sociologie, industrie, économie politique ». C'est dans cet esprit qu'il crée en 1936 le Centre d'études des problèmes humains (C.E.P.H.) avec la collaboration de l'écrivain Aldous Huxley, de l'archéologue Robert Francillon, de l'économiste George Guillaume. Hyacinthe Dubreuil, Jean Ullmo, Alfred Sauvy, Teilhard de Chardin (qui est un ami personnel de Coutrot), Tchakotine, etc., participeront aux réunions du C.E.P.H., qui comprend huit commissions (humanisme économique, psychologie appliquée, limitation rationnelle et humaine de l'inégalité, propagande, déconcentration industrielle, psychobiologie, historique, étude du marxisme) dont les travaux sont publiés dans la revue du centre, *Humanisme économique*.

Dans un mémoire présenté en 1935 au Congrès d'organisation scientifique du travail, Jean Coutrot critique l'application aveugle des préceptes tayloriens (ce qu'il appelle l'« analyse statique ») et lui oppose l'« analyse dynamique », qui « demande la collaboration de l'ouvrier, quelle que soit sa tâche, et le met

aux « techniques d'organisation ». Un petit nombre d'entre eux, appartenant surtout à des entreprises de construction électrique ayant des liens étroits avec les sociétés américaines, ont été envoyés par leurs patrons se former aux Etats-Unis. Ce sont également deux Américains qui créent, dans les années 1920, les premiers cabinets d'organisation (Thomson, d'où sortira le cabinet Planus et Clark). Bedaux a lui-même travaillé aux Etats-Unis. Mais ces entreprises de très petite taille (quelques collaborateurs) jouent un rôle tout à fait marginal dans l'industrie française (cf. A. Moutet « Ingénieurs et rationalisation en France de la guerre à la crise 1914-1929 », communication au colloque du Creusot « Ingénieurs et société », 23 oct. 1980).

sur un front commun de recherche créatrice avec ses chefs», car, «dans l'usine future, l'ouvrier sera le surveillant du producteur inanimé, qu'il conduira grâce à des qualités d'exactitude, de soin, de compréhension générale et d'intuition mécanique, et non à coups d'effort physique; l'allure de la production ne sera plus déterminée par les gestes de l'ouvrier et ne requerra que sa disponibilité, lorsque des incidents nécessiteront une initiative». Jean Coutrot a été l'un des maîtres à penser et le principal formateur des organisateurs qui diffusent dans les années 1950 les nouvelles techniques de management et la psychologie sociale d'origine américaine, dont les plus âgés ont souvent participé à l'activité du BICRA. Ils étaient ainsi préparés à parcourir le chemin qui va du corporatisme aux *human relations*.

Dans les années 1950, l'AFAP soutient ceux des organismes créés durant l'entre-deux-guerres qui sont encore en activité (comme, par exemple, le cabinet Bedeau). Mais non sans réticences. Il leur est reproché d'ignorer le «facteur humain» et, dans les années 1950, la célébration de la «productivité à l'américaine» va souvent de pair avec la critique des bureaux français d'organisation. La nouvelle génération d'ingénieurs-conseils qui se forme dans les années 1950, principalement autour d'un noyau constitué par des centraliens de la CEGOS ayant appartenu au BICRA, comme Noël Pouderoux ou Gilbert Bloch, rompt, au moins en parole, avec l'instrumentalisme «autoritaire» et «rigide» qui dominait jusque-là les «bureaux des méthodes»: l'organisation ne doit plus être conçue dans une optique étroitement «techniciste», plutôt «taylorienne», et la «rationalisation» des processus matériels de production, la décomposition et la recomposition des tâches manuelles ne sont pas des mesures suffisantes pour accroître la «productivité» ou le «rendement». Il faut faire se rencontrer les deux principaux courants qui dominent la «science de l'organisation», la tradition techniciste centrée sur l'organisation mécanique du procès de travail et le mouvement des «relations humaines» et de la «dynamique de groupe»³⁰. Ouverts à la «psychologie», voire à

³⁰ B. Lussato distingue deux types principaux de théories des organisations: un courant techniciste et «technocratique» qui, de Taylor à Drucker, exalte la recherche du profit «but des organisations», et trouve son accomplissement dans la construction de modèles formels (recherche opérationnelle, théorie de la décision, etc.), et un courant psychologisant, sociologisant et «humaniste» qui, issu de la dynamique de groupe et de la psychologie industrielle des années 1930, inspire aussi l'œuvre de March et Simon ou encore Barnard (cf. B. Lussato, *Introduction critique aux théories des organisations*, Paris, Dunod, 1972, pp. 57-70). Encore pourrait-on montrer que les dimensions «psychologiques» du «management» et les dimensions techniques ou comptables sont en interdépendance. Sans la mise au point de techniques comptables (budget prévisionnel, contrôle de gestion, méthodes de planification de la production, de régulation de stocks et de standardisation, etc.), les technologies sociales de manipulation (psychologie de groupe, relations humaines, etc.) n'auraient sans doute pu exercer tous leurs effets. L'introduction de la psychologie dans l'entreprise qui doit produire des agents à la fois «indépendants» (*self-supporting*) et conformes aux attentes patronales est indissociable, par exemple, du contrôle de gestion qui, dans ses formes modernes, permet à la fois de laisser au «cadre» une grande «autonomie» et de le contrôler très étroitement au moyen de techniques comptables et, en quelque sorte, à distance.

la « psychiatrie » et à la « sociologie », lecteurs, dans les années 1960, de l'œuvre de Michel Crozier dans laquelle ils sélectionnent ce qui leur paraît constituer un plaidoyer en faveur des « relations humaines », les nouveaux organisateurs entendent prendre en charge le « facteur humain » et analyser les « motivations » enfouies au plus profond de l'« homme de l'organisation », au cœur même de l'« esprit du capitalisme » que célèbre Octave Gélénier, directeur de la CEGOS dans les années 1960, un autre centralien formé par Pouderoux qui sera, pendant vingt ans, l'un des principaux importateurs des techniques américaines de « management ».

Mais surtout, différence fondamentale avec l'avant-guerre, l'action des cabinets d'organisation n'est plus orientée uniquement ou même prioritairement vers la rationalisation du travail manuel ou l'agencement matériel des ateliers. Une grande partie de leur activité va être consacrée à des tâches nouvelles de sélection, de socialisation, de formation du personnel dirigeant, commercial, technique, administratif, etc. C'est d'abord ce changement d'objet qui détermine le changement des méthodes : le technicisme et le rationalisme autoritaire des ingénieurs centraliens appliqués jusque-là à la gestion des ouvriers ne sont pas utilisables, tels quels, pour réformer les ingénieurs, ni même les cadres autodidactes dont la tolérance aux formes brutales de commandement est plus faible et qui, occupant dans les entreprises des positions d'autorité relative, doivent être ménagés.

Le thème de la « crise de l'autorité » revient fréquemment dans le discours des organisateurs à la fin des années 1950. Il faut, d'une part, rompre avec le « mythe du chef » tel que l'ont célébré les ingénieurs catholiques aux beaux jours du vichysme et, d'autre part, fonder les relations de pouvoir sur de nouveaux principes de légitimité. « C'est dans tous les domaines que se posent aujourd'hui de façon assez nouvelle les problèmes de commandement. Dans le domaine familial autant que dans le domaine scolaire, industriel ou politique, une crise de l'autorité se manifeste », lit-on dans le compte rendu des journées d'études de la CEGOS qui ont pour objet, en 1958, les « cadres et l'exercice du commandement ». « Qu'est ce qui justifie qu'un homme ait un commandement, c'est-à-dire un certain pouvoir sur les autres ? Comment sa qualité de chef peut elle être reconnue, attribuée, valorisée ? On doit se demander si les justifications traditionnelles qui ont été données de l'autorité sont encore valables actuellement. (...) Dans une époque de transition comme la nôtre, un certain décalage s'observe entre le développement des techniques matérielles et le développement des sciences humaines. Les problèmes humains, surtout dans un pays dont les structures sont anciennes, sont souvent abordés à l'aide de schèmes qui appartiennent au passé. C'est ainsi qu'un certain « mythe du chef » nous hante. (...) Il faut d'abord admettre qu'il n'y a pas de distinction absolue entre les chefs et ceux qui ne sont pas chefs (...), il y a selon les occasions, les circonstances, des chances variables de jouer un

rôle de chef qui d'ailleurs est toujours en même temps un rôle de subordonné à l'égard d'autres chefs. On ne peut parler de chefs en soi, de chef isolé de tout le réseau des relations humaines qui le fait être chef³¹ ».

On ne saurait mieux justifier l'apparition de nouveaux modes de contrôle que ne le fait ce discours, prononcé dans « cette époque de transition » où s'amorcent les concentrations qui suivent l'ouverture du Marché commun. Le « Mythe du chef » correspondait assez bien à l'expérience que les ingénieurs et même les petits cadres pouvaient avoir de leur condition dans les années 1930 et encore dans l'immédiat après-guerre, dans un état du champ des entreprises où la division du travail de domination entre ceux qu'on appelait souvent les « collaborateurs » (sous-entendu : du patron) était liée à la fragmentation des unités concrètes de production et de mobilisation (atelier, usine, service, etc.) plutôt qu'à la spécialisation des tâches et où l'« ingénieur » exerçait souvent, indissociablement, des activités techniques de production, voire de recherche, d'entretien du matériel, de surveillance de la main-d'œuvre et des activités dites « sociales » qui, en nombre de cas, n'étaient pas prises en charge par un service du personnel doté d'une existence autonome. Ce mode de division du travail et le caractère embryonnaire des instruments de représentation auxquels les cadres pouvaient avoir accès pour se définir, dans leur spécificité, contribuaient entre autres facteurs (comme, par exemple, la formation donnée dans les écoles d'ingénieurs et, particulièrement, à l'École centrale), à façonner l'identité sociale des agents occupant dans les entreprises des positions de pouvoir relatif : ils empruntaient des schèmes d'identification, tantôt au modèle de l'officier conscient de son « rôle social » (particulièrement lorsqu'ils étaient catholiques, issus de la bourgeoisie, de grandes écoles tournées vers l'armée ou le service public, etc.), tantôt au rôle du patron « individuel », maître absolu et rigoureux d'unités isolées, indépendantes et souveraines, responsable à la fois de la « qualité des produits » et de la « compression des coûts de production ».

Ces représentations n'étaient plus adaptées au nouvel état du champ dont la mise en place s'accélère au début des années 1960. Au « schème passé », celui de la relation hiérarchique unidimensionnelle et univoque, il faut substituer un schème nouveau, celui du « réseau des relations humaines », miraculeusement ajusté aux propriétés structurales qui sont désormais celles du champ des entreprises, avec ses liaisons financières enchevêtrées et ses structures complexes de domination à travers lesquelles s'exerce le pouvoir de « groupes » aux limites floues. L'invention d'un nouveau mode de contrôle de la « nouvelle » petite bourgeoisie d'entreprise semble ainsi étroitement liée à l'accroissement de la bureaucratisation du champ des entreprises et à l'intégration progressive des petites unités dans des structures de groupe.

³¹ CEGOS, « Les cadres et l'exercice du commandement », *Hommes et techniques*, janv. 1958.

La valeur que l'avant-garde « managériale » accorde aux nouvelles technologies sociales inspirées de la psychologie tient, au moins partiellement, à ce qu'elles semblent capables de concilier des exigences jusque-là tenues pour relativement contradictoires parce qu'elles renvoient à des univers différents de pratiques et de discours et, en dernier ressort, à des groupes sociaux différents. Soit, d'une part, l'« efficacité », la « rationalisation », la « discipline » d'entreprise, le respect des « hiérarchies » que réclame l'« impératif » industriel et, d'autre part, l'« imagination », l'« intelligence », l'« initiative » et surtout la « souplesse », à la fois dans la relation aux supérieurs et aux subordonnés, une forme contrôlée de « permissivité » qui exclut aussi bien l'obéissance « aveugle » que le conflit ouvert et qui est associée plutôt, du moins dans les structures mentales, aux groupes « intellectuels » et « créateurs ». La nouvelle psychologie doit, à la fois, rendre les cadres « plus souples dans leurs relations professionnelles », les amener à se plier à la discipline d'entreprise (mais sans « rigidité » excessive) et, surtout, leur faire comprendre que la parcelle d'autorité qu'ils détiennent est « relative » et « déléguée » (ils ne sont pas des « chefs en soi »), tout en soutenant leurs investissements dans la tâche qui leur est confiée, en stimulant leur ardeur au travail et la vigilance avec laquelle ils contrôlent les performances de leurs subordonnés. La nouvelle psychologie doit ainsi rendre les cadres « heureux », ce qui est une façon comme une autre de reconnaître leur appartenance à la bourgeoisie et de les dissuader d'adhérer aux syndicats ouvriers. A la différence des méthodes administratives, voire militaires, de contrôle qui dominaient jusque-là le champ des entreprises, les techniques douces présentent l'avantage de respecter la bienséance bourgeoise, ce qui contribue à entretenir une « bonne entente » entre les cadres et les « dirigeants » et surtout à favoriser l'intériorisation des valeurs nouvelles sur lesquelles doit reposer la marche des entreprises. Les travailleurs postés peuvent être gérés autoritairement parce que l'application des techniques tayloriennes de division du travail a permis de transférer une grande partie du savoir-faire ouvrier au système technique de l'organisation industrielle et qu'elle a, par cet acte de dépossession, produit une main-d'œuvre interchangeable. Mais les agents qui assurent la gestion des entreprises et le contrôle des subalternes doivent faire l'objet d'une action d'un autre ordre, capable non seulement d'inculquer des règles parcellaires mais aussi de faire intérioriser des schèmes permettant la reproduction des opérations par lesquelles ces schèmes ont été acquis, d'orienter la construction de l'identité en fournissant des modèles d'identification et de susciter des investissements à la fois cognitifs et affectifs.

La restructuration du champ des entreprises, la production, la formation et la rééducation des cadres contribuent, durant la période, à faire de l'« organisation », une industrie florissante. La CEGOS qui compte environ 40 collaborateurs dans les années 1950, lorsque Octave Gélénier devient directeur des

ingénieurs-organisateurs, augmente, les années suivantes, au rythme de 20% par an, multiplie les départements (marketing, direction du personnel, organisation administrative, contrôle financier, direction générale, informatique, perfectionnement des cadres, etc.), se spécialise dans les opérations de fusion et d'absorption, ouvre des filiales dans différents pays d'Europe. Au milieu des années 1960, la CEGOS emploie 600 personnes dans plusieurs pays (Espagne, Hollande, Italie, Belgique, etc.). Son conseil d'administration réunit des universitaires (comme le doyen Capelle), des financiers (B.N.P., Banque d'Indochine, etc.). La CEGOS s'assure aussi la collaboration de Jean Stoetzel, professeur de psychologie sociale à la Sorbonne, qui dirige l'Institut français d'opinion publique et l'ETMAR (Etudes de marché). La CEGOS se dote ainsi d'une « antenne » dans un nouveau « créneau », actif dès 1945, celui des « études de marché » et des « sondages d'opinion », où excellera son principal concurrent dans les années 1960, la Société d'économie et de mathématique appliquée (SEMA), dont la SOFRES est une filiale. (...)

A partir de 1960, les cabinets d'organisation et de conseil prolifèrent : la Chambre syndicale des sociétés d'études et de conseil (SYNTEC), constituée en 1969, réunit alors, dans sa seule section « organisation et formation », plus de trente grands cabinets pratiquement tous domiciliés à Paris³². La croissance est particulièrement rapide dans le domaine de l'« organisation commerciale », de la « promotion des ventes », de la « formation des vendeurs » et dans celui du « conseil en recrutement de cadres » : il existe, à la fin des années 1960, deux cents cabinets de recrutement de cadres, dont quatre-vingts dans la région parisienne où sont situés les dix cabinets les plus importants, réalisant à eux seuls 80% du chiffre d'affaires de la profession³³.

³² En 1976, 205 sociétés étaient membres de SYNTEC, représentant un effectif supérieur à 400 000 personnes, dont près de 16 000 ingénieurs et cadres. Leur chiffre d'affaires en 1975 s'élève à plus de 4 milliards de francs, dont 30% à l'exportation (source : brochure sur les professions de l'ingénierie publiée par SYNTEC en 1976).

³³ « Les cabinets de conseil en recrutement de cadres », *Hommes et techniques* (325), nov. 1971, pp. 841-876.

Texte n° 2 :

Georges Friedmann³⁴ : L'industrie américaine et le facteur humain

(Extrait de Georges Friedmann, *Où va le travail humain ?*, Paris, Gallimard, 1950, pp. 114-147³⁵).

Les « personnel departments »

C'est seulement à Detroit, au cours des journées passées dans l'immense usine de River Rouge, que j'ai compris dans ses ressorts profonds l'évolution et la volte-face sensationnelle d'Henry Ford en 1945. Un homme, encore aujourd'hui quasi inconnu en France, Harry Bennett (né en 1892), devenu une sorte de garde du corps personnel de Ford, promu au rôle de dictateur occulte et redouté, a été, pendant longtemps, le personnage le plus puissant de la Ford Motor Co, aux côtés du « Vieux », qu'il avait seul le privilège d'approcher librement. Edsel Ford, le fils de Henry, mort prématurément en 1943, n'avait pas réussi à s'en débarrasser et c'est seulement l'actuel président, « Ford II », fils d'Edsel et petit-fils de Ford I, qui, aidé de sa mère, fit en octobre 1945 le coup d'Etat et le grand nettoyage des hommes que Bennett avait placés aux postes de commande³⁶. N'oublions pas que l'action de l'Union of Automobile Workers (U. A. W.), section des syndicats C. I. O., apparue chez Ford en 1941, fut loin d'être étrangère à ces événements.

A ce moment, conseillé par un des plus notoires experts de sondage d'opinion, Elmo Roper, le *Personnel Department* lance une vaste enquête dans l'ensemble du personnel – soixante-cinq mille ouvriers et employés – de l'usine de River Rouge afin de « prendre sa température ». Il s'agit de connaître les griefs ou *desiderata* de toutes sortes, concernant l'installation des bureaux et ateliers, le fonctionnement des services, les relations avec les cadres, les techniques de production, les congés, les salaires, l'hygiène, les plans de sécurité

³⁴ **Éléments biographiques :** Georges Friedmann (1902-1977), normalien, agrégé de philosophie, résistant à l'occupant nazi, part pour les Etats-Unis et y effectue de nombreuses enquêtes sociologiques, qu'il publiera dès son retour en France et qui marqueront les débuts de la sociologie du travail : *Problèmes humains du machinisme industriel* (1945) et *Où va le travail humain ?* (1950). Professeur au CNAM en 1946, il fonde au CNRS, avec Georges Gurvitch, le Centre d'études sociologiques, qu'il dirige à partir de 1948. Il y formera de nombreux sociologues, tels Henri Mendras, Edgar Morin, Jean-Daniel Reynaud ou Alain Touraine, les invitant à multiplier les enquêtes de terrain et inscrire leur discipline et leurs travaux au cœur des débats de société. Son *Traité de sociologie du travail* (1962), ouvrage collectif dirigé avec Pierre Naville, reste l'un des textes fondateurs de cette discipline.

³⁵ Nous remercions l'éditeur pour son aimable autorisation de reproduction.

³⁶ On trouve, sur l'étrange personnalité d'Harry Bennett, les événements qui ont préparé sa chute et, en général, l'histoire de la Ford Motor Co, une mine de renseignements dans le copieux ouvrage de Keith Sward, *The Legend of Henry Ford*, New York-Toronto, 1948, parfois marqué d'hostilité polémique au management de la Compagnie, mais néanmoins précieux. Bennett a publié un petit volume de « souvenirs » sous le titre : *We never called him Henry*, Gold Medal Books, New York, 1951.

sociale, etc. Le « climat » était si mauvais au temps d'Harry Bennett que les dirigeants du *Personnel Department* considérèrent alors (m'ont-ils dit) comme une heureuse surprise de recevoir, au questionnaire envoyé à domicile et garantissant l'anonymat, 20% de réponses : succès relatif dû au choc psychologique qu'avait provoqué, à travers River Rouge, le départ de la clique Bennett.

Depuis lors, les relations personnelles se sont indubitablement améliorées. La redoutable police privée des usines Ford, *Plant protection*, principal instrument de Bennett qui l'utilisait pour assurer son pouvoir personnel et ne dédaignait pas le chantage, est moins omnipotente et brutale, bien que j'aie encore aperçu, çà et là, au détour d'un atelier, à l'entrée d'une grille, sous des casquettes à visière, des visages qui ne me parurent pas spécialement amènes... Les rapports avec les délégués syndicaux sont plus corrects, extérieurement en tout cas. Chez Ford comme ailleurs, l'idéologie de « lutte de classe » est une exception parmi les syndicalistes américains, et leur mentalité est réaliste dans l'immédiat et « *business-like* ». La nouvelle Direction a donné quelques preuves de sa volonté de moderniser, en tenant compte du facteur humain, certains ateliers (bien que beaucoup reste à faire, en particulier dans la « Motor Plant ») et d'introduire un nouvel esprit dans les relations personnelles à l'intérieur de l'entreprise. D'autre part, le vieux Ford n'avait cessé d'affirmer en principe (sinon toujours en pratique) la doctrine des hauts salaires et s'était posé en protecteur des Noirs : ce qui explique que, malgré la brutalité des méthodes policières – espionnage et répression – il n'y ait pas eu davantage de violences. Revenant à la doctrine des beaux jours du « Vieux », ses successeurs payent quelques cents de plus par jour que les deux autres « Grands » de l'automobile, Chrysler et General Motors. La production et la vente, durant la conjoncture favorable de l'après-guerre, période de reconversion et de pénurie automobile sur le marché, ont remonté. Lors de ma visite, Ford sortait environ six mille automobiles, tracteurs et camions chaque jour et sur ses carnets de commandes étaient, m'a-t-on assuré, inscrits deux millions de voitures de tourisme.

Néanmoins, comme il est apparu au cours du premier semestre de 1949 par de multiples arrêts de travail et une désastreuse grève générale de vingt-cinq jours (du 4 au 29 mai), de grosses difficultés subsistent. Le *Personnel Department* (P. D.) n'a pu empêcher que Ford ne continue d'être choisi par l'U. A. W., centrale C. I. O. de l'industrie automobile, comme son terrain favori d'expérience et considéré par elle comme le premier bastion à enlever dans la progressive stratégie de ses revendications. Au cours de l'âpre lutte de tendances intérieure au syndicat, l'expérience a montré que le « local 600 » (c'est le nom de la section Ford de l'U. A. W.) contient des éléments de « gauche » puissants, capables de mettre en échec la politique des « reuthérites » en même temps que la coopération, objectif du *Personnel Department*³⁷. Par ailleurs, celui-ci continue d'être en difficultés avec les *production-experts*, les leaders fi-

nanciers et techniques de la Compagnie : dans cette immense entreprise, dont la population industrielle active dépasse, à elle seule, celle d'une ville comme Saint-Etienne, existe une lourde et complexe bureaucratie, plus dangereuse encore à cette échelle ; à travers les différences « techniques » de points de vue s'y affrontent de tenaces rivalités, à la fois professionnelles et personnelles. On songe, transposée dans d'autres temps et dans un autre monde, à la bureaucratie des états-majors, ou d'un G. Q. G., travaillée de sourdes et inexpiables luttes telles que Jules Romains les a décrites dans ses beaux volumes sur *Verdun*. Contraint d'affronter ce pesant appareil et sa force d'inertie, le P. D. n'a pas encore réussi à convaincre les services techniques d'adopter un cours nouveau dans les relations humaines, de traiter les ouvriers non comme des matricules industriels, mais comme des hommes. Les emphatiques déclarations du vieux Ford se sont heurtées à la résistance et au cloisonnement des services : on bute ici sur le redoutable problème de la « communication » à l'intérieur de l'entreprise et, plus généralement, sur celui de la dimension optima au-dessus de laquelle ces grands corps deviennent hypertrophiques, échappant à toute organisation efficiente des relations humaines.

Chez Ford, le P. D. fait partie d'un vaste ensemble, les « *Industrial relations* », confié (ce qui indique son importance) à l'un des vice-présidents de la Co ; celui-ci, M. John S. Bugas, un des rares rescapés du temps d'Harry Bennett, – peut-être parce qu'il était bon de garder au moins un homme qui connaît tous les secrets de cette période³⁷ – est revenu sous les feux de l'actualité durant les grèves de 1949, au cours desquelles il fut l'homme de confiance de Ford II et son négociateur. Les « *Industrial relations* » sont une véritable direction de ministère, où refluant toutes les questions concernant le personnel

³⁷ Il semble bien que, d'après le plan établi par Walter Reuther et son état-major de l'U. A. W., l'année 1949 devait assurer aux ouvriers de l'automobile un système de retraites et d'assurances-maladie, financé par les grandes Compagnies. La stratégie prévoyait que la lutte se concentrerait d'abord sur Ford et, une fois gain de cause obtenu, s'étendrait aux autres « Grands ».

Les « radicaux » et « communistes » se sont efforcés de déjouer ces plans et de couper l'herbe sous le pied des reuthérites, en suscitant des arrêts de travail et des grèves, faisant ainsi d'une pierre deux coups : ils privaient le groupe Reuther du bénéfice politique d'un important succès et, en même temps, frappaient le grand patronat. L'occasion de la grève générale chez Ford a été une contestation sur le rythme des chaînes, la Compagnie protestant qu'elle avait, d'après ses accords bilatéraux avec l'U. A. W., le droit contractuel d'élever celui-ci temporairement, à condition que le rendement d'ensemble n'excédât pas le chiffre prévu pour une journée de huit heures.

Cette interprétation de l'agitation dans l'industrie automobile, au cours du premier semestre 1949, est confirmée par le fait que les grèves ont éclaté dans les entreprises où les « *locals* » étaient dominés par les anti-reuthérites : Ford, Packard, et diverses importantes firmes d'accessoires et pièces détachées (Bendix, Briggs, Midland Steel Products). Par contre, à la General Motors, grande profiteuse des événements jusqu'ici, le « *local* » est entre les mains d'hommes dévoués à Reuther.

Dans l'ensemble, ces mouvements ont sensiblement freiné la production de l'industrie automobile américaine qui espérait, durant le trimestre avril-juin, battre son record atteint il y a vingt ans (avril-mai 1929) : soit 1 867 485 automobiles et camions, y compris la production des usines canadiennes.

³⁸ Telle est du moins l'explication que donne Keith Sward (*ouvr. cité*) de son maintien.

aussi bien « productif » qu'« improductif », employés en « col blanc » de tous les Bureaux techniques et commerciaux, ouvriers d'ateliers payés à l'heure (*hourly personnel*) et techniciens payés à la semaine ou au mois (*salaried personnel*) : les « *Labor relations* », c'est-à-dire les relations entre la Compagnie et les divers syndicats, une section spéciale étant réservée aux relations avec le plus puissant d'entre eux, les C. I. O., une autre pour la mise au point et l'étude des décisions arbitrales (l'arbitrage joue un rôle considérable dans la vie quotidienne des entreprises américaines et il faut un copieux in-quarto pour recueillir les textes des récentes décisions prises par l'« *umpire* », M. Harry Shulman, en dernier ressort, chez Ford) ; l'organisation des œuvres sociales, de la sécurité physique (lutte contre les accidents), des plans de sécurité sociale³⁹ ; les transports à l'intérieur et à l'extérieur : car River Rouge est, en soi, une ville et les déplacements du personnel sont fréquents vers les autres entreprises Ford, dans et hors de Detroit ; c'est là encore que s'insèrent le « *Personnel Planning et Analysis Department* », chargé de toutes les enquêtes, statistiques et sondages concernant la psychologie du personnel et, enfin, un « *Training Department* » dont l'originalité mérite que nous nous y arrêtions un instant.

Le *Training Department*, composé lui-même de huit sections spécialisées, est un important organe, largement équipé en personnel qualifié et inséré à l'échelle d'une sous-direction dans le vaste édifice des *Industrial relations*. C'est lui qui, chaque fois qu'il en est besoin, dans n'importe quel service à River Rouge aussi bien qu'à Highland Park, à Buffalo, Louisville, Atlanta, ou dans toute autre des entreprises Ford, est chargé de former le personnel aux nouveaux procédés, aux nouvelles techniques et de les lui rendre assimilables. Il est, quel qu'en soit l'objet, le véhicule de la compréhension.

Lorsqu'une machine entre pour la première fois dans un atelier et que s'impose, par suite, un changement dans la production, dans le système des salaires, lorsque surgit une difficulté quelconque, des spécialistes du *Training Department* viennent aussitôt sur place. C'est aussi de là que partent, dans des cas semblables, vers les entreprises Ford éparses à travers le territoire, des « *missi dominici* » assurant la liaison entre le centre de Dearborn et la périphérie. C'est encore le *Training Department* qui, bien entendu, « coiffe » et assure la formation professionnelle des jeunes : centre d'apprentissage (*Apprentice training program*), fort bien logé et outillé, où l'enseignement, orienté vers dix-sept professions qualifiées de la mécanique, de l'hydraulique, de l'électricité et des traitements thermiques, est réparti sur quatre ans, totalisant 8000 heures d'atelier et environ 500 heures (seulement) de cours théoriques. La prati-

³⁹ Jusqu'ici les U. S. A. n'ont pas institué de système étatique et fédéral de sécurité sociale. Cette carence, à première vue surprenante, s'explique par diverses raisons où se conjuguent le caractère individualiste (jusqu'ici) de l'Américain moyen et la tendance à laisser la principale charge de la sécurité sociale au compte d'une industrie riche en capitaux et fertile en initiatives. Néanmoins, le président Truman l'a, sous la pression du Labor, récemment inscrite dans son *Fair Deal*.

que, on le voit, y déborde de loin la théorie. L'importance numérique de cette pépinière de professionnels est, au reste, relativement faible et reflète le déclin des vieux métiers unitaires dans la *mass production*: les promotions annuelles pour une usine de 65 000 ouvriers et employés, sont de 300 sur lesquels 150 seulement se fixent chez Ford⁴⁰. C'est enfin le même *Training Department* qui prépare à leur tâche les « contrôleurs volants », un des traits particuliers de l'organisation Ford: le « Vieux » tenait beaucoup à ses *flying inspectors*, dont il avait conçu la fonction afin (espérait-il) que n'importe quel ouvrier et jusqu'au plus humble des manœuvres pût leur adresser directement, sur place, ses observations et ses griefs. Le *Training Department* a, on le voit, de vastes objectifs, d'amples responsabilités, et répond à une formule originale: dans l'immense réseau des entreprises Ford, c'est le département du « Faire comprendre ». (...)

Succès et limites de la coopération

Comment une telle politique des leaders industriels, orientée, non vers un paternalisme décrié par les syndicats (bien que toujours vivant et accepté, de part et d'autre, dans les Etats du Sud), mais vers la coopération maxima entre tous les membres du personnel, peut-elle réussir et dans quelle mesure?

Elle est, tout d'abord, grandement facilitée par l'attitude des *Unions*. De leur structure et de leur mentalité, très différentes de celles des syndicats français et sur lesquelles je ne puis m'étendre ici, naissent des problèmes humains différenciés, eux aussi, par rapport à l'Europe. Les deux grandes centrales syndicales, la vieille *American Federation of Labor* (A. F. L.) et les jeunes *Congress of Industrial Organization* (C. I. O., fondés en 1937) de même que les nombreux syndicats « indépendants » parmi lesquels la puissante Union des Mineurs (John Lewis) et les « Fraternités » des cheminots, sont, dans l'ensemble, caractérisés par l'absence d'une idéologie révolutionnaire de « conscience de classe » et « lutte de classes ». Les communistes, actuellement du moins, sont partout en minorité sauf dans les syndicats de l'électricité et de la fourrure. Même dans l'U. A. W., composée de métallos rudes et bagarreurs, la tendance anti-communiste de Walter Reuther, élu président en 1947, l'a emporté sur celle, communisante, de son rival Thomas. Il y a, certes, des luttes internes d'une âpre violence entre les différents groupes; les minorités communistes

⁴⁰ Les autres sont libres d'aller travailler ailleurs. Malgré ce déchet de 50%, la C^o considère qu'il est *pratique* et rentable de faire les frais de l'*Apprentice training program*. Il est vrai que ces jeunes gens, durant leurs quatre années d'apprentissage, effectuent dans des ateliers, sous la direction d'instructeurs qualifiés, des travaux de production rémunérés à un taux horaire sensiblement moindre que celui payé, pour les mêmes tâches, aux ouvriers « pris dans la rue »: 1 \$ 32 environ, au lieu de 1 \$ 71. A ce compte, la C^o ne peut y perdre beaucoup...

sont actives et habiles dans leur tactique, comme le prouvent les grèves qu'elles ont réussi à déclencher en 1949 dans la région de Detroit. Mais les « gauches », les « *radicals* » et les « *commies* » (communistes) eux-mêmes, ne sont pas, une fois que les managers se sont entendus avec eux, les moins « coopératifs ». Le P. D. de Kayser-Frazer estime que 93% de ses ouvriers donnent à la C^o une « bonne journée de travail », *a good day of work*, c'est-à-dire un rendement satisfaisant. Sur les 252 délégués ouvriers, il y a seulement (au début de 1949) une douzaine de « non-coopératifs ». Chez Ford, sur les 263 *committee men* (bien que la proportion de radicals soit plus forte que chez Kayser-Frazer, par exemple à la fonderie, en grande partie peuplée de Noirs : 20 « radicals » sur 39 délégués), le nombre des « non-coopératifs » n'est guère plus élevé. Les Unions sont très *business like* et réalistes : « Même les partisans de Henry Wallace, y dit-on, évitent de s'embarquer dans n'importe quelle bagarre⁴¹. » Mais il faut, condition préliminaire, que les Unions soient convaincues de la loyauté, de la bonne volonté du Management : c'est précisément ce que les P. D. s'efforcent d'obtenir de leurs Directions.

D'autre part, les Unions désirent pouvoir parler, sur toutes choses, d'égal à égal avec les patrons et pour cela elles veulent savoir. Elles ont donc organisé des « *Research departments* », services de recherches où sont étudiés tous les problèmes techniques et économiques qui surgissent au cours de leurs discussions, négociations (et parfois interminables palabres) avec le patronat. Ces départements disposent d'équipes de spécialistes, véritables *brain trusts*, recrutés parmi les diplômés des grandes Universités, « *labor economists* », ingénieurs, psychotechniciens, dont j'ai constaté à diverses reprises la compétence. Ces techniciens sont en relation dans les Universités avec de bons Instituts scientifiques qui ne sont pas, comme la Harvard School, exclusivement orientés vers le patronat. C'est ainsi que j'ai assisté, à la « New York State School of Industrial and Labor relations » (Cornell University), à une journée d'études où les *research men* d'importantes Unions venaient se documenter auprès des collaborateurs de cet excellent Institut du travail. Récemment est paru un remarquable ouvrage écrit par un syndicaliste, spécialiste de l'étude des temps, William Gomberg⁴². Lorsque des grèves éclatent, ce sont parfois de vastes mouvements revendicatifs, intéressant l'ensemble de l'organisation. Mais elles proviennent aussi des heurts de tendances à l'intérieur des Unions, dont elles traduisent la stratégie et les luttes intestines. Ce sont souvent aussi des « grèves de chats sauvages », *wildcat strikes*, qui posent de difficiles problèmes aux dirigeants locaux des Unions. Ceux-ci ne craignent pas de désavouer et

⁴¹ « Even the Wallacites ar'nt ready for any kind of struggle. » Wallace était alors président du Parti progressiste qu'il a quitté au début de la guerre de Corée.

⁴² William Gomberg, *A Trade Union analysis of time study*, Chicago, 1948.

combattre ces mouvements sporadiques, s'ils le jugent bon et si, à leur avis, les intérêts de la majorité des travailleurs s'en trouvent lésés⁴³.

Dans les entreprises où le climat psychologique est le meilleur, les ouvriers pratiquent une « double allégeance » à l'égard de leur firme et de leur syndicat. C'est l'art de la Direction et des *personnel men* que ces deux loyautés entrent le moins souvent possible en conflit⁴⁴.

Ainsi s'explique l'indéniable attachement à la firme que l'on observe, presque toujours, dans une proportion variable du personnel et que les Directions se montrent très préoccupées de fortifier et d'étendre par divers moyens : promotions attentives et permanentes à l'intérieur de l'entreprise par l'utilisation judicieuse de toutes les « ouvertures » (*openings*) ou créations de nouveaux postes, développement des œuvres sociales, avantages systématiquement accordés à la supériorité dans l'efficienc, mais aussi à l'ancienneté (*seniority*). Inversement, le management est aidé, dans cette politique, par la persistante crainte du chômage, la quête de la sécurité et d'un emploi stable, soucis constants chez les ouvriers américains, dont nous reparlerons. La motivation de la *seniority* est très répandue et puissante. Une des expressions que l'on entend le plus, à travers les usines américaines, à la fois dans la bouche des managers et des syndicalistes, est : « construire son ancienneté », *to build the seniority*.

J'ai été très surpris, au service d'embauche chez Ford, en constatant l'assurance avec laquelle ses dirigeants comptent sur le retour, au cas où la C^o aurait besoin d'eux, d'ouvriers qualifiés (outilleurs, matriciers) naguère renvoyés par elle. Ces compagnons, actuellement employés par d'autres entreprises, fournisseurs des grandes firmes de Detroit, reviennent chez Ford au moindre signe. Ils ont conservé leur droit à l'ancienneté, choisissent leur équipe, sont réintégrés dans tous leurs avantages professionnels. Cet état de choses s'observe un peu partout. L'ancienneté est habilement honorée par des banquets, des fêtes, des signes distinctifs (boutons ou médailles) dans quantité d'entreprise. Elle est un des piliers de l'attachement à la Firme. (...)

⁴³ Cf. Jerome F. Scott et George C. Homans, "Reflections on the wildcat strikes", *American Sociological Review*, juin 1947.

⁴⁴ Cette « double allégeance », *dual allegiance*, se trouve, par exemple, heureusement réalisée à l'« United Parcel Service », véritable industrie de la distribution des colis pour le compte des grands magasins (*Department stores*) de New York et des principales villes des U. S. A. Pour la seule région de New York, l'U. P. S. possède un parc de près de 4000 camions et voitures. Dans une seule de ces « locations », desservant un quartier, on y achemine 7000 paquets par nuit, 14 000 au moment de Noël. La plus grande partie du personnel de l'entreprise appartient à la *Teamsters Union*, une « bonne union », me disent les *personnel men*, elle-même rattachée à l'A. F. L. Les chauffeurs eux, sont membres d'une *Machinist Union* indépendante. Les employés des bureaux de l'U. P. S. ne sont pas syndiqués.

Une thérapeutique des tensions industrielles ?

Dans les deux usines de la Western Electric que j'ai visitées à Chicago, on trouve en effet, aujourd'hui encore, un personnel d'environ quarante-cinq *counselors* et quelques *supervisors* (dix *counselors* pour Archer Avenue, trente-six pour Hawthorne) qui consacrent tout leur temps à prendre des « contacts » avec les employés⁴⁵ et des interviews. Le système est doctrinalement fondé sur les travaux d'Elton Mayo, et particulièrement sur l'immense enquête qu'il a dirigée à Hawthorne, de 1927 à 1939. Nous avons, dit E. Mayo dans un de ses récents ouvrages⁴⁶, évolué d'une société disposant de formes culturelles et de traditions bien établies vers ce qu'il appelle une « société adaptative », caractérisée par la complexité, l'interdépendance croissante de ses institutions et l'indétermination de ses « codes sociaux ». L'individu, de moins en moins stable, est sujet à des pressions, des tensions, des conflits qui affectent directement sa vision du monde et son bonheur. Le *Counseling*, d'après un de ses principaux instigateurs, W. J. Dickson, est en rapport direct avec cet état de choses et les problèmes humains qui en résultent.

Quelques pièces, meublées avec un discret confort, sont dispersées à travers l'usine, à proximité des ateliers : c'est là que se rend l'employé qui, après un ou plusieurs « contacts », a manifesté le désir de s'entretenir avec le *counselor*. Fauteuils, cigarettes, détente (*relaxation*). On cause.

Grâce au *Counseling*, tout individu, employé de la Compagnie, peut exprimer ses sentiments durant ses périodes de difficulté, de crise⁴⁷. On lui donne l'occasion de dire tout ce qu'il a sur le cœur et cela sans bouleverser d'autres personnes, membres de l'entreprise, ni gâter ses relations avec elles : les interviews sont *secrets*, *anonymes*, et *rien n'en transpire*, hors de l'isoloir-confessionnel où le *counselor* écoute l'interviewé. Après s'être ainsi exprimé, celui-ci considère ses problèmes personnels d'une manière moins émotive, plus objective. Il les a exposés et débrouillés, avec l'aide du *counselor*, est sorti de l'isoloir plus fort, grandi, mieux armé pour les affronter.

Le *counselor* traite chaque employé qui vient à lui comme un individu distinct des autres, possédant des valeurs et des « standards » qui lui sont propres, ayant à résoudre lui-même ses problèmes et à diriger sa vie. Le principe du *secret* est absolu et fondamental pour le succès du système. L'employé sait que rien de ce qu'il dira n'ira au-delà de son interlocuteur, qu'il ne peut s'ensuivre aucune conséquence fâcheuse ni pour lui ni pour ceux qu'il met en cau-

⁴⁵ Employés correspond ici au terme anglais *employees*, c'est-à-dire qu'il désigne tous les membres du personnel de l'entreprise, aussi bien ceux des bureaux, de la manutention, que des ateliers.

⁴⁶ *The Social Problems of an Industrial Civilisation*, Boston, 1945.

⁴⁷ Nous donnons ici la conception du *Counseling* telle qu'elle est exposée et résumée par W. J. Dickson lui-même dans *The New Industrial Relations*, Cornell University, 1948, pp. 95 à 122.

se. Aussi parle-t-il librement. Ce faisant il s'analyse, s'explore et se comprend mieux lui-même.

Le *counselor* émerge au « *pay-roll* » de l'usine, il est payé par elle mais en même temps complètement étranger à la hiérarchie active, à l'engrenage de ses fonctions responsables. Il est étranger au système en fonction duquel se décident l'avancement, les récompenses, les blâmes et les sanctions. Cette situation du *counselor*, à la fois membre de l'entreprise et dépourvu de toute fonction active, de toute influence sur le bien-être et la carrière de l'employé, incite celui-ci à se livrer entièrement : au contraire, s'il était armé d'autorité et de pouvoir, l'interviewé aurait tendance à façonner (plus ou moins consciemment) ses dires d'après ses craintes, ses espoirs, et ce qu'il croit être ses intérêts.

Le *counselor* *n'intervient jamais*, en donnant son point de vue personnel, dans l'« entretien », *il ne discute jamais et* (ô paradoxe, eu égard à son titre !) *en aucune circonstance ne doit donner un conseil*. Sa fonction, nous dit M. Dickson, est celle d'un « auditeur qualifié », *a skilled listener*, doté d'expérience, de tact, d'objectivité. Il doit être capable de manifester « un sincère intérêt » à tout ce que lui dit l'employé. Mais il n'est ni en accord ni en désaccord avec lui : *il l'accepte*.

Bien entendu, suivant cette ligne, il s'abstient de jamais discuter aucun problème avec les cadres ou de leur donner aucune information concernant les employés, quels qu'ils soient. S'il entre en « contact » plus suivi avec un contremaître, leurs rapports réciproques ne peuvent évoluer que dans le sens d'« écouteur » à interviewé : il le considère seulement comme un individu susceptible d'être aidé dans ses problèmes personnels. Ainsi se trouve évité, pour le système, un grave danger : celui de doubler, de « court-circuiter » la hiérarchie officielle et d'interférer dans les relations entre personnel et cadres, en sapant l'autorité de ceux-ci.

De même, la « gratuité » du *Counseling*, son strict repliement sur soi, le fait qu'il ne transmet jamais aucune information d'aucune sorte au management ni aux cadres, désarment les préventions des syndicats : le *counselor* ne gêne en rien l'action du *shop-steward* (délégué syndical d'atelier). S'il lui arrive de le contacter, il le traite, lui aussi exclusivement comme un individu qui a « ses problèmes » personnels et particuliers : d'autant plus pressants que le délégué n'est pas toujours en état de donner satisfaction aux plaintes et revendications de ses mandants et qu'il se trouve, souvent, mêlé aux conflits de tendances, intérieurs aux syndicats. Mais dès que le *shop-steward* a mis le pied dans le *Counseling-room*, il n'est plus qu'un employé, différent, certes, de tous les autres, mais traité avec la même technique. Le système du *Counseling* s'assure de la sorte, sinon la sympathie, du moins la neutralité de l'Union.

Parmi les avantages du système, tels que M. Dickson les expose, il en est trois qui doivent être ici soulignés. Une des principales préoccupations du

Personnel Management est d'assurer dans l'entreprise des rapports aussi harmonieux que possible entre ses différents membres, de réduire le nombre et la gravité des frottements et tensions : précisément, la technique du *Counseling* stimule l'interaction entre les cadres et les employés sans intervenir directement sur les éléments en présence ; elle se comporte comme un *agent catalytique*. En second lieu, elle établit une meilleure communication entre les uns et les autres, aux différents échelons de la hiérarchie. L'individu, ouvrier, employé ou cadre, une fois « libéré » des préoccupations personnelles qu'il a confiées au *counselor*, est plus apte à écouter et à comprendre ce que les autres ont à lui dire. Les cloisons sont ainsi rendues perméables, des chenaux de communication s'établissent entre les individus. Enfin, l'entreprise moderne, aux U.S.A. particulièrement, est sujette à de fréquentes modifications dans les techniques et les méthodes de production, et par suite dans la composition des groupes de travail, dans les fonctions et les secteurs d'autorité des cadres. Ces changements se répercutent sur l'ouvrier. Ses habitudes, ses routines se trouvent alors bousculées : d'où trouble et nécessité d'une réadaptation. Les interviews lui permettent de s'exprimer aussi pleinement et autant de fois qu'il le désire, au cours de ses périodes de « crise ». Les interviews absorbent, pour ainsi dire, ses premières réactions émotionnelles devant les innovations et par suite assurent une plus rapide et plus efficace réadaptation.

Le *Counseling* s'inscrit donc dans le cadre général de la doctrine et des expériences de Hawthorne que nous avons étudiées ailleurs : nous ne reprendrons pas ici nos commentaires et nos critiques⁴⁸. Disons seulement que nous nous trouvons en présence d'un des systèmes les plus adroits et les plus subtils qu'ait conçus le patronat pour essayer de diminuer les tensions internes dans un groupe industriel de volume important.

⁴⁸ *Problèmes humains du machinisme industriel*, pp. 297-309.

Texte n° 3 :

Jean-Pierre Dumont⁴⁹ : Succès et limites des équipes semi-autonomes

(Extrait de : Jean-Pierre Dumont, *La fin des OS?*, Paris, Mercure de France, 1973, pp. 200-224)

L'élargissement des tâches et davantage encore la théorie du système socio-technique ont donné lieu à des expériences – nous soulignons le terme – qui se sont traduites par la suppression du travail à la chaîne et la constitution d'équipes plus ou moins autonomes. Chez Philips, aux Pays-Bas, la Direction a pris conscience dès les années 1950 que des réformes devaient être apportées à l'organisation scientifique du travail des ouvriers. Deux articles de la revue d'entreprise *The Announcer* (mars à avril 1971) et une enquête de M. Delamotte font état de cette nouvelle politique.

Dès 1950, la direction du personnel de la société Philips réalise que les services techniques ont poussé « trop loin la parcellisation ». « Nous nous sommes aperçus, déclare la Direction, que les erreurs et pertes de l'organisation traditionnelle du travail étaient directement liées aux problèmes sociaux ». « Nous pouvons maintenant dire, ajoute l'article de l'*Announcer*, que la production à la chaîne est une méthode dictatoriale qui n'est pas en accord avec les besoins actuels des salariés. Ce type de production n'est plus rentable, il n'est plus concurrentiel. Un système de production ne fonctionne bien que s'il est satisfaisant sous tous ses aspects : techniques, économiques et sociaux ».

Des expériences sont alors tentées dès 1960 aux Pays-Bas, en Belgique et en Angleterre et donnent lieu, en 1963, à une réunion de spécialistes et de membres de la Direction. Six ans plus tard, le 1^{er} octobre 1969, une expérience plus importante est lancée ; elle concerne sept personnes : trois ouvrières et quatre ouvriers. Le 1^{er} février 1971, une deuxième expérience du même type est étendue à sept autres personnes. Une troisième est envisagée.

Ces deux expériences, très limitées, consistent à modifier complètement les tâches des ouvriers. Il s'agit de *work structuring*. Alors que trente-cinq personnes environ montaient sur la chaîne un poste de télévision, sept personnes seulement sont réunies en un seul groupe, avec, comme objectif, le montage complet d'un appareil. Cette modification des tâches, déclare un responsable de Philips, M. Van Beek, porte sur les facteurs techniques et sociaux du travail : « L'organisation, la situation et les conditions du travail sont structurées d'une façon telle que tout en maintenant stable ou en améliorant le rendement, le contenu des tâches s'ajuste aussi étroitement que possible aux capa-

⁴⁹ **Éléments biographiques :** Né en 1937, Jean-Pierre Dumont est ancien journaliste au journal *Le Monde*, puis chercheur. Auteur de plusieurs livres, dont *La sécurité sociale toujours en chantier* (1981), *Les systèmes de protection sociale en Europe* (1992) et *L'impact de la crise économique sur les systèmes de protection sociale*, éd. Economica, Paris, 1993.

cités et aux ambitions de chaque travailleur.» Les données techniques et les données sociales sont ainsi simultanément prises en compte.

Les sept personnes qui forment le groupe doivent monter l'appareil de télévision en 103 minutes. La répartition des tâches est telle que chaque ouvrier monte entièrement un composant complet de l'appareil. Deux opérateurs, par exemple, assurent le montage du circuit imprimé, pendant un cycle de 35 minutes. Durant cette opération complexe qui implique la mise en place de 329 composants, les ouvriers vérifient le montage, fixent les pièces par soudure à l'aide d'une machine automatique et contrôlent la qualité du travail ainsi effectué. Les autres ouvriers accomplissent un travail d'une durée de 17 minutes : montage final du châssis, vérifications électriques et contrôle, préparation et regroupement du châssis et de l'ébénisterie ainsi que réglage de l'image, vérification finale et emballage. A chaque poste, ils procèdent à des vérifications et, s'il y a lieu, font les corrections nécessaires. L'ensemble des tâches ainsi réparties nécessite la présence de six personnes, et une septième est prévue comme remplaçante. Sept salariés au total assemblent ainsi un appareil de télévision à la place de trente-cinq personnes sur une chaîne traditionnelle.

Les contraintes de la ligne traditionnelle sont donc supprimées : au lieu d'être « rivés, côte à côte, sur cent mètres de long, les sept ouvriers sont regroupés dans une partie de l'usine sur un carré d'une vingtaine de mètres de côté. Ils sont séparés l'un de l'autre par quatre ou cinq mètres ; ils ont de l'espace et peuvent se mouvoir librement. En outre, chacun est responsable du montage d'un ensemble qui forme une unité, il perçoit son apport propre et le résultat du travail du groupe. C'est UN groupe de travail orienté vers UN produit. Chacun est responsable de la qualité de sa production, ce qui va dans le sens d'une valorisation de la tâche ».

En effet, et c'est là sans doute l'aspect le plus original et le plus important de l'expérience, « le groupe fixe ses propres normes en ce qui concerne la qualité et le niveau de la production. Une fois par mois, chaque groupe a une réunion avec le directeur de l'usine (...). Les objectifs fixés, aucun contrôle intermédiaire venant de l'extérieur ne sera effectué pour vérifier s'il s'achemine bien vers les objectifs arrêtés ». Les contraintes habituelles de l'O.S. sont supprimées. Il n'y a personne pour vérifier si l'équipe commence son travail à l'heure ; le contremaître a disparu pour être remplacé par un moniteur ; les membres du groupe relèvent eux-mêmes les absences ; il enregistrent les heures de travail et les communiquent au service administratif. Il existe aussi une certaine autonomie. Cette autonomie, indique la Direction, signifie que les ouvriers ne doivent pas être « inutilement administrés et réglementés par d'autres personnes ». En cas de problèmes techniques, le groupe peut faire appel, à tout moment, à des spécialistes techniciens, mais l'initiative lui appartient.

En ce qui concerne l'organisation du travail, le groupe est encore autonome, mais dans une certaine mesure, c'est-à-dire dans le cadre des phases

opératoires que la Direction a fixées. « C'est au groupe, affirme M. Delamotte, qu'il revient d'assumer les fonctions telles que le planning, le contrôle de la qualité, la commande des composants. Aucun leader du groupe n'est formellement désigné et le groupe est censé avoir fonctionné sans leader. Dans cette expérience, l'objectif majeur n'a pas été seulement de donner à chaque individu un travail plus complexe (élargissement des tâches), mais de conférer au groupe en tant que tel responsabilité et autonomie (système socio-technique) ».

Une telle organisation, indique la Direction dans la revue d'entreprise, suppose un réexamen de tout l'environnement de l'atelier. Il a fallu repenser bien des aspects du magasinage, du plan de l'usine, de la fixation des normes de sécurité, de l'ergométrie, etc. Mais ce réexamen est réalisé dans une ambiance toute nouvelle. « Commander, est-il indiqué, ne signifie plus donner – même amicalement – des ordres, cela signifie obtenir des résultats optima par la coopération ». En fait, s'interroge le directeur, « je me demande s'il n'est pas plus efficace de DONNER une responsabilité aux gens au lieu de leur répéter qu'ils doivent se SENTIR responsables. Comment peut-on assumer une responsabilité si celle-ci n'est pas donnée? On ne peut pas apprendre à être responsable si l'on n'a pas été rendu responsable. Cela ne signifie pas que l'information préalable n'a pas de valeur. Il peut ou il pourrait y avoir ainsi des discussions en vue de rechercher des solutions ou de trouver des résultats. Mais ces discussions sont différentes des négociations, différentes des compromis imposés des deux cotés, et entièrement différentes des conditions où l'on entend dire par les autres qu'ils ont déjà tout décidé eux-mêmes ».

Philips : il faut encore attendre

De tels essais sont-ils concluants pour les deux parties? Selon M. Van Beek, « cette expérience est révolutionnaire si on la compare avec la production à la chaîne ». D'après les premiers résultats, la Direction estime en effet que, sur le plan humain tout d'abord, les effets sont bénéfiques. Les membres du groupe doivent s'adapter les uns aux autres, comprendre les problèmes mutuels et s'entendre. « Ils doivent apprendre non seulement à être responsables de leur travail, mais à l'être aussi du travail des autres. Ce travail en groupe, poursuit la Direction, amène chaque équipe à faire preuve d'une très grande conscience morale. (...) »

Selon des interviews qui ont été organisées, les salariés intéressés ont une perception positive du contenu du travail ; ils font état d'une moindre tension nerveuse ; en outre, indique l'*Announcer*, « il y a un fort sentiment d'appartenance au groupe. Personne ne veut un échec. Aucun membre ne souhaite retourner à la ligne traditionnelle où il était difficile de considérer son travail

comme intéressant et où on ne pouvait pas voir sa contribution au produit fini. D'autre part, l'absentéisme, notamment chez les jeunes filles des deux groupes, a diminué de 29%.

Sur le plan économique, des résultats positifs et négatifs apparaissent. Au passif, on note que l'investissement nécessaire est plus élevé pour le travail en groupe que pour la chaîne traditionnelle. M. Delamotte indique que le « coût des moyens mis en œuvre, pour un ouvrier et par heure de travail, est supérieur de 7,7% ». *L'Announcer* affirme que les investissements sont 2,8 fois plus élevés que une ligne de montage. Ces dépenses supplémentaires s'expliquent notamment par la place plus importante que nécessite une telle organisation (il faut douze mètres carrés en plus) et par la gestion des stocks à revoir.

En revanche, la production est plus élevée: la même quantité de production est atteinte avec relativement moins de personnel: l'équipe met environ 9% de temps en moins que la ligne pour faire le même travail. En outre son adaptation au moindre changement est beaucoup plus grande. « Le groupe, déclare *L'Announcer*, manifeste une certaine souplesse en ce qui concerne les variations de la production, la maladie, l'absence de certains et les temps d'attente » qui peuvent intervenir. Dans l'ensemble, admet la Direction, les résultats positifs compensent les aspects négatifs et l'expérience peut être considérée comme satisfaisante bien que toutes les données n'aient pas pu encore être établies, de manière scientifique, sur une longue période.

Cette expérience très limitée sera-t-elle étendue, voir généralisée? La Direction fait preuve à ce sujet d'une grande prudence. *L'Announcer* laisse prévoir la couleur quand il affirme: « L'on ne peut encore donner de réponse ». Dans le rapport officiel de la Direction, il y a seulement cette courte phrase: « En ce qui concerne le travail en groupe, il semble nécessaire de continuer l'expérience en cours ». La Direction, indique la revue d'entreprise, insiste sur le fait que « pendant des années, l'assemblage complet d'un poste de télévision ne pouvait pas être effectué par une petite équipe. Ce n'est que depuis le développement de la technique qu'une grande partie du travail manuel a pu être supprimé par l'impression des fils, et que le montage en groupe est devenu possible ».

La suppression du travail à la chaîne est donc, on ne peut le dire plus clairement, liée à l'évolution des techniques. En outre, la Direction semble craindre les réactions en cascade d'une telle expérience sur l'organigramme de la société. M. Delamotte rappelle que « la mise en œuvre d'une telle expérience suppose une réorganisation et une restructuration des emplois qui débordent largement le groupe concerné »: suppression des contremaîtres, nouveau type de relation entre les ouvriers et la maîtrise. « L'intégration dans le travail du groupe d'activités et de responsabilités qui relève traditionnellement de services déjà constitués, si elle était généralisée, compromettrait l'équilibre existant des fonctions, des statuts et des situations de pouvoir dans l'entreprise.

Elle devrait notamment s'assortir d'une réduction de la ligne hiérarchique, c'est-à-dire du nombre des niveaux de commandement». (...)

Volvo : le pas est franchi

A en croire la revue *Announcer*, on peut penser que la société Philips serait assez favorable, à l'avenir, à un double système : le maintien du travail parcellaire à la chaîne et, le cas échéant, pour certains salariés, la mise en place de groupes partiellement autonomes. Les Directions de Peugeot et Renault qui, discrètement, tentent des expériences variées, donnent le même avis : il ne peut être question de généraliser des formules à une population d'O.S. très peu homogène.

En Suède, pourtant, à la société de construction automobile Volvo, le pas est franchi : il a été décidé, à l'avenir, d'étendre la formule du travail en groupes. Lors d'une conférence de presse, en juin 1972, le directeur de Volvo, qui annonçait de nouvelles expériences dans deux usines en construction, reconnaissait que certaines des critiques adressées au travail en usines étaient justifiées. Il faut dire que de vives critiques ont été lancées, ces dernières années, contre les « conditions de travail inhumain » et que des grèves sauvages ont éclaté dans certains secteurs de la grande firme suédoise qui emploie plus de 30 000 personnes. En outre, la direction du personnel éprouvait des difficultés croissantes pour recruter des ouvriers. La scolarité obligatoire jusqu'à dix-huit ans, l'accroissement de l'absentéisme et du turn-over (très important en 1968 et 1969), la nécessité de recruter des étrangers, notamment des Finlandais et des Yougoslaves, l'ont amenée à accélérer ces réformes.

En fait, l'initiative de mettre à l'essai de nouvelles méthodes d'accomplissement du travail date des années 1960. Un groupe de réflexion, composé des représentants de la Direction et des organisations syndicales, fut chargé d'élaborer des solutions, de lancer et d'examiner les résultats de plusieurs expériences. Depuis le printemps 1971, sur les directives de l'employeur, les essais ont été étendus à de nouvelles catégories de personnel. L'objectif de ces expériences est, selon la Direction, de « permettre aux ouvriers d'exercer une plus grande influence sur leur travail, de rendre les tâches plus variées, grâce à la répartition des responsabilités et à la prise de décisions en groupe ».

Au cours des cinq dernières années, précise Volvo, plus de 1500 employés ont été engagés dans ces expériences, pour la seule usine de Göteborg, de la rotation à l'élargissement et à l'enrichissement des tâches. Les dernières tentatives d'amélioration des conditions de travail consistent à former des groupes de travail plus ou moins autonomes. A Torslanda, par exemple, dans les ateliers d'emboutissage, d'assemblage des pièces de carrosserie, dans les ateliers de peinture et de montage final des voitures, près de 1000 ouvriers sur un ef-

fectif de 7000 ont adopté cette formule. A l'usine de Lundby, les mêmes méthodes sont appliquées aux ouvriers qui travaillent à l'assemblage de camions et d'autobus.

Les groupes de travail, indique la Direction, sont composés de trois à neuf personnes. Outre la moindre parcellisation, la suppression du travail à la chaîne, le système a pour but de valoriser la délégation de pouvoirs. Le chef d'atelier délègue ceux-ci au chef de chaîne, puis au contremaître, puis au groupe. Ce dernier, précise Volvo, est un groupe d'ouvriers ayant chacun une tâche commune. Les membres choisissent eux-mêmes un représentant qui devient leur porte-parole et leur intermédiaire entre le groupe et la maîtrise. Chaque ouvrier assume cette responsabilité l'un après l'autre. Le groupe reçoit les tâches de travail qu'il devra accomplir, par exemple pendant une semaine ; il est payé pour la totalité de la prestation fournie. La répartition des tâches de travail est déterminée par les membres de l'équipe eux-mêmes et donne lieu à une certaine rotation. Le groupe répond, dans son secteur de travail, des planings de production, de la répartition du travail et du contrôle. S'il reçoit un nouveau membre, il a droit à des « honoraires d'instructeur » en compensation du temps passé à apprendre le travail que doit accomplir le « nouveau ».

Des réunions sont tenues au moins une fois par mois pour discuter des problèmes de l'équipe. Le représentant du groupe, ainsi que le contremaître et le technicien de la production, se rencontrent. De nombreuses questions qui n'auraient pu trouver de solutions autrement sont alors résolues.

Une telle formule a modifié la hiérarchie puisqu'une partie des fonctions du contremaître est désormais assurée par le groupe. Cet accroissement de la responsabilité des ouvriers a nécessité au départ une formation spéciale. Depuis 1969, tous les monteurs de l'usine de Lundby passent dans un centre de formation. Un cycle d'instruction de 130 heures est organisé, ainsi que des travaux pratiques en atelier.

Toutes ces expériences sont lancées et poursuivies en étroite collaboration avec les syndicats. Selon la Direction, il importe en effet de tenir compte de chacun des facteurs techniques, économiques, sociaux et psychologiques. « Lors de tout nouveau projet, un conseil est tenu en présence des membres de la Direction et des ouvriers, de façon à donner la possibilité au personnel d'exercer une influence dès le départ sur les conditions de travail ». Il en va de même pour la réfection et la modernisation de bâtiments existants, du planning, des installations, et de l'achat de nouvelles machines. « L'achat de machines, précise Volvo, doit être fait sur la base d'une coopération entre les intéressés, de sorte que les exigences relatives au milieu environnant soient respectées ».

Mise en place de travaux en groupe, installation technique et même construction des bâtiments font ainsi l'objet d'une consultation du personnel. Cette prise en compte de tous les facteurs apparaît nettement dans les deux nouveaux projets que la Direction a présentés en juin 1972.

Selon le directeur, M. Pehr Gyllenhammar, l'objectif est d'abandonner, dans deux nouvelles usines en construction, la traditionnelle chaîne d'assemblage pour la remplacer par des unités d'assemblage de vingt à vingt-neuf ouvriers. Les groupes seront responsables, chacun, d'une partie de voiture à monter; ils décideront eux-mêmes de leur propre rythme de travail et se distribueront les tâches.

La première usine, en construction, celle de Skovde, occupera six cents personnes et sera mise en service fin 1973. «De nouvelles idées sur le plan de la technologie, le milieu ambiant de travail et l'organisation du travail, sont incorporées à la nouvelle usine, indique la Direction. Cela va permettre d'acquérir une précieuse expérience qui sera appliquée dans les usines Volvo d'aujourd'hui et à venir. La nouvelle usine de moteurs de Skovde a été conçue et projetée en coopération avec les représentants d'organisation d'employés. Ceux-ci ont pris part, dans une large mesure, à l'élaboration du milieu de travail et à son organisation.» Les progrès de la technique expliquent en partie cet essai. L'augmentation de la mécanisation et l'automatisation des divers traitements ont permis d'éliminer, dans une large mesure, les moments de travail monotones et pénibles; ainsi les tâches à accomplir prennent de plus en plus un caractère de surveillance et de contrôle.

Pour faciliter le travail en groupe, les architectes ont proposé un plan qui répond aux exigences des ergonomes et des ouvriers. Outre l'amélioration de l'aération et de l'éclairage, l'isolation du bruit, etc., les architectes ont prévu une disposition des ateliers assez spéciale. Vue d'avion, l'usine a la forme d'un E. Les trois bâtiments correspondant aux jambages horizontaux de la lettre E, seront réservés aux services de traitement, alors que le bâtiment correspondant à la barre verticale sera réservé aux services de montage et d'essais. Entre les trois «barres horizontales», des espaces de verdure sont prévus. De larges baies vitrées sur toutes les parois extérieures permettent à la lumière du jour d'éclairer les locaux et les employés peuvent voir la nature environnante lorsqu'ils travaillent dans l'usine.

Cette disposition de l'usine et le nouveau système de production doivent permettre de faciliter le travail en équipe. Aussi bien entre les employés particuliers qu'entre les différents groupes de travail, il se trouvera des lieux de dépôt des pièces traitées, ce qui offrira la possibilité à celui qui le désire de prendre librement des pauses, et d'une façon plus générale encore de déterminer son propre rythme de travail. En outre, indique Volvo, «les groupes de travail décideront plus largement encore de leurs tâches directes ou indirectes telles que le contrôle, la manutention du matériel et le remplacement d'outils, le but étant de permettre à chacun d'effectuer un moment de travail aussi important et aussi complet que possible».

La deuxième usine en construction est celle de Kalmar, qui entrera en service au début de l'année 1974 et produira 30 000 voitures par an. Dans cette

nouvelle usine, la parcellisation sera supprimée: le travail d'assemblage des carrosseries sera réparti entre un certain nombre de groupes qui auront chacun à exécuter les tâches spéciales « se référant par exemple au système électrique, aux organes de manœuvre, à l'instrumentation, aux freins et roues, etc. » D'autre part, il n'y aura pas de cadence imposée: entre les opérations de travail effectuées par chaque groupe, il est prévu des espaces libres pour le dépôt d'un certain nombre de carrosseries. Ces stocks tampons, assez importants, en raison de la dimension des produits fabriqués, donneront ainsi la possibilité aux ouvriers de « modifier leur rythme de travail » et de choisir les temps de pause. En outre, chaque groupe sera relativement autonome. Au sein de chaque équipe, composée de quinze à vingt-cinq personnes, les ouvriers pourront s'entendre sur la répartition des tâches et décider quand et comment la rotation sera appliquée. Un système de transport a été prévu, de telle façon que les carrosseries puissent passer facilement d'un groupe à un autre: les carrosseries seront en effet soit transportées sur des véhicules mobiles soit installée sur des socles fixes comportant un système de basculage, qui permettra de retourner la carrosserie et de faciliter le travail.

Nous n'envisageons pas de supprimer les anciennes chaînes

Là encore, les architectes ont dû imaginer un plan qui corresponde à la nouvelle formule de travail en équipe. L'usine a une forme cristalloïde permettant d'allonger la longueur des murs extérieurs et d'accroître ainsi la lumière du jour qui pénètre de tous côtés. Elle est composée d'une série de petits ateliers, dans lesquels le groupe dispose de sa propre entrée, de son vestiaire, d'une aire de repos et des différents emplacements de travail: aires réservées aux matériaux, au stock des carrosseries, au montage, etc. Ces installations qui, au total, coûteront 100 millions de couronnes suédoises, sont évidemment plus onéreuses qu'une usine traditionnelle où la grande ligne est placée dans un vaste hangar de forme rectangulaire. Selon la Direction de Volvo, les dépenses supplémentaires représentent 10% environ du coût total.

L'annonce officielle de ces projets a suscité de multiples commentaires selon lesquels Volvo abandonnait la grande chaîne d'assemblage. La suppression du travail à la chaîne deviendra en effet une réalité dans ces deux nouvelles usines de Skovde et de Kalmar, mais dans les anciennes installations de la grande firme où travaille la majorité des 30 000 salariés, les réformes ne sont pas aussi fondamentales.

« Nous n'envisageons pas de supprimer la chaîne dans les autres usines », nous a déclaré la Direction de Volvo. Les impératifs techniques de travail en groupe et notamment les exigences d'espaces beaucoup plus importants et

la nécessité de concevoir un plan original de locaux, empêchent la Direction d'appliquer cette méthode dans les anciens établissements (...).

La Norvège, elle aussi a entrebâillé davantage la porte qui ouvre la voie à la disparition de la chaîne. Selon M. Delamotte, auteur du rapport sur les O.S., les expériences menées dans ce pays sur la constitution de « groupes semi-autonomes » d'ouvriers de production représentent l'application la plus poussée des notions scientifiques élaborées par les chercheurs de l'Institut Tavistock de Londres, selon la théorie du système socio-technique. Les renseignements fournis par le rapport ministériel et les documents que nous a donnés l'ambassade de Norvège, montrent en effet que les solutions envisagées vont beaucoup plus loin que l'enrichissement des tâches, tel que le propose Herzberg.

Tout a commencé dans les années 1960 lorsque les chefs d'entreprise norvégiens prirent conscience que le développement du marché commun menaçait l'industrie nationale et que les ressources humaines étaient l'une de leurs richesses essentielles. La Norvège, petit pays où employeurs, syndicats et gouvernement ont une certaine communauté d'esprit et désirent améliorer le contenu du travail et les relations sociales est, il est vrai, un terrain privilégié, comme la Suède, pour des réformes sociales en profondeur. Outre les problèmes économiques, la préoccupation tant des employeurs que des syndicats portait sur les meilleurs moyens de réaliser la « démocratie industrielle ». A la fin de 1961, le syndicat norvégien (L.O.) et la confédération patronale (N.A.F.) constituèrent chacun de leur côté des commissions d'étude. Très rapidement, les deux commissions constatèrent que cela supposait des recherches très sérieuses, selon des méthodes scientifiques. En 1962, chaque commission interrogea l'Institut norvégien pour la recherche sociale dans l'industrie, lequel obtint la collaboration de l'Institut Tavistock des relations humaines de Londres. L.O. et la N.A.F. décidèrent ensuite de constituer un seul comité de recherche, associant les syndicats, le patronat et les chercheurs. Deux séries de recherches furent alors décidées : l'une sur la portée des mesures législatives déjà anciennes qui donnaient aux syndicats le droit d'être représentés dans les conseils d'administration des sociétés, la deuxième sur les fondements de la démocratie industrielle et les conditions nécessaires à une participation individuelle des salariés. (...)

Démarrer au niveau le plus bas

Il ressortait finalement que « quelque chose en plus était nécessaire » et il fut suggéré que ce « quelque chose en plus » touchait aux conditions dans « lesquelles les individus effectuent leurs tâches quotidiennes sur les lieux de tra-

vail». La conclusion essentielle consistait à affirmer qu'il était nécessaire de transférer aux travailleurs eux-mêmes, et non plus à l'un d'entre eux, «une fraction du pouvoir détenu exclusivement jusque-là par la Direction et l'encadrement». Au lieu de commencer au sommet, la participation doit démarquer au niveau le plus bas, là où la masse des travailleurs passe la plupart de son temps: dans les ateliers.

Des objectifs furent alors définis: il s'agissait pour chaque ouvrier d'élargir les tâches de telle façon que celles-ci constituent un ensemble qui ait un sens et d'accorder à des groupes de salariés une certaine autonomie dans la détermination des normes relatives à l'organisation du travail. Il fut ensuite décidé d'organiser des expériences qui commencèrent dès 1964 avec l'accord, bien entendu, des syndicats, du patronat et des premiers intéressés: les ouvriers. (...)

Une quatrième expérience, la plus réussie selon M. Thorsrud, fut organisée dans une fabrique de pâte à papier, la Hunfos Fabrikker. L'une de ses usines, située dans une petite ville du Sud, à Vennesla, emploie plus de huit cents personnes. Cet établissement, indique M. Thorsrud dans un article d'*International Management* (août 1971), est très automatisé. L'un des problèmes qui se posaient «résidait dans le fait qu'il y avait énormément de types de produits, ce qui supposait pour le contrôle de nombreuses qualités techniques». L'expérience commença dans le service des pâtes chimiques avec trente-cinq hommes qu'on répartit en quatre groupes de huit ou neuf personnes. Le personnel de surveillance fut divisé en deux et le poste de contremaître fut supprimé. Les ouvriers furent entraînés pour assurer un contrôle élémentaire. L'équipement de laboratoire dont ils avaient besoin fut transporté dans leur atelier. Les ouvriers reçurent aussi l'initiation nécessaire à la fixation et communication des objectifs et aux relations entre les différentes équipes. Quant au salaire, il est composé d'une rémunération fixe, à laquelle s'ajoutent d'une part un supplément pour chaque nouvelle tâche apprise, et d'autre part une prime collective, basée sur la production de l'usine.

Le directeur de l'usine, M. Trygve Jarlsby, fut si satisfait des résultats qu'il étendit le système des groupes à tout le personnel de l'usine à papier dans d'autres services: «Nous affirmons, indique-t-il, qu'en 1975, la compagnie entière fonctionnera de cette façon. Pour nous, la conclusion fondamentale de l'expérience est que cette formule est bonne et qu'elle peut être appliquée. Cela fonctionne bien. En six ans, la production a doublé. Maintenant nos rapports avec les ouvriers sont meilleurs que jamais, ils sont même excellents. Le turnover du personnel est tombé de 25% à 6%. La productivité par homme et par heure a doublé en six ans. Mais notre véritable satisfaction se place au niveau de la réaction de notre personnel. Si nous pouvons réduire le niveau de l'indifférence des salariés pour leur travail de 90% à peut-être 20%, je pense que nous aurons réalisé un très bon travail.»

Chasser les contremaîtres

Cependant l'application de cette formule ne ressemble pas à « une navigation facile ». Le directeur indique : « Il faut marcher à très petits pas. Après tout, ce que nous essayons de faire, c'est de changer des coutumes industrielles qui existent depuis plus de cent ans. Il faut introduire peu à peu les outils et les confier aux ouvriers, chasser les contremaîtres. Au bout d'un certain temps, on peut laisser les ouvriers mener à bien leurs tâches à leur manière, aussi longtemps qu'ils respectent les niveaux de production. Mais nous rencontrons, ajoute le directeur, beaucoup de résistance de la part des contremaîtres et des cadres moyens. Naturellement, ils ont peur de perdre non seulement leur autorité, mais peut-être leur travail. En fait, nous les avons préparés et formés à de plus hautes responsabilités. »

Les différentes expériences qui sont étendues à d'autres usines supposent le respect de certaines conditions. L'une des « conditions absolues » est la pratique du volontariat ; une autre est la protection des ouvriers contre les aléas, par une garantie de leurs salaires et de leurs avantages sociaux. Les employeurs, syndicat et chercheurs, tombèrent même d'accord sur la nécessité de conclure un contrat avant toute expérience : *an agreement on experimental protection*. Cet accord comprend différentes clauses, et notamment les suivantes : les salariés obtiennent d'une part la garantie d'un salaire fixe minimum qui est calculé sur la moyenne des rémunérations de la période précédente, et d'autre part le droit à une prime collective. Les deux parties sont informées des résultats de l'expérience à chacune de ses phases et donnent leur accord avant le passage à une autre étape. En outre le personnel, qu'il s'agisse des cadres de la maîtrise ou des ouvriers, doit être complètement au courant des différentes phases et être en mesure de donner des indications, de faire des remarques. Quant à l'entreprise, elle a le droit de réclamer l'arrêt de l'expérience si la productivité diminue dans des proportions importantes, et ceci sur une longue période.

Afin de réduire les réticences de la maîtrise et de la petite hiérarchie qui manifestaient à la fois de la crainte pour elles-mêmes et du scepticisme à l'égard des capacités des ouvriers de se diriger eux-mêmes, il fut aussi prévu d'organiser un cycle de formation pour cette catégorie de salariés afin de les préparer à leurs nouvelles fonctions.

Ces expériences permettent-elles de mettre fin aux O.S... ? Selon M. Delamotte, elles cherchent à reculer le plus loin possible les limites assignées à la compétence et à l'autonomie du groupe. Des fonctions qui étaient dévolues antérieurement à l'encadrement ou aux services d'entretien sont transférées aux membres du groupe. Non seulement chaque individu accroît sa compétence, mais c'est bientôt le groupe tout entier qui s'engage dans un processus d'auto-apprentissage, découvrant des possibilités d'organisation qui ne sau-

raient rentrer dans le champ visuel d'un travailleur isolé. Ces expériences ne visent pas seulement à une simple promotion des individus ; elles libèrent une capacité collective d'imagination et d'organisation. Ceci entraîne deux conséquences :

1) La recherche de nouvelles formules peut susciter une remise en question de toute la structure du management. La tendance dans les usines touchées par l'expérience est à la réduction du nombre des échelons hiérarchiques ; l'entreprise devient plus plate ..., et M. Delamotte ajoute, quelques lignes après : « La capacité organisationnelle du groupe est complètement libérée et ce sont toutes les structures de l'entreprise qui peuvent s'en trouver affectées ».

2) Les formules peuvent être aussi variées qu'il y a de situations concrètes. Après avoir observé que le caractère expérimental des réformes norvégiennes est encore assez net, il indique cependant que celles-ci « déclenchent des processus de groupe qui rendent impossible un retour en arrière », et que les employeurs eux-mêmes « insistent sur le caractère irréversible des changements introduits ».

Texte n° 4 :

Frederick W. Taylor⁵⁰ : Pourquoi les industriels n'apprécient pas les diplômés des universités et écoles techniques

(Extrait de : Frederick W. Taylor, *Pourquoi les industriels n'apprécient pas les diplômés des universités et écoles techniques*, Communication présentée à la *Society for the Promotion of Engineering Education*, Proceedings, XVII, 1909, pp. 79-92).

Les questions d'éducation ne m'intéressent aucunement au point de vue pédagogique, mais exclusivement à titre de consommateur de diplômés des écoles. J'ai la bonne fortune d'avoir fait appel dans ma carrière au concours de plusieurs centaines d'entre eux ; personne ne me reprochera donc de ne pas croire aux bienfaits de l'éducation technique. Malgré mes critiques, je fais systématiquement choix, à moins d'impossibilité absolue, d'anciens élèves des écoles pour remplir toutes les situations un peu importantes devenues vacantes. J'insiste sur ce point pour éviter tout malentendu ; je tiens à ne pas être considéré comme un adversaire des méthodes actuelles d'enseignement technique. Personne aujourd'hui n'oserait se permettre de contester leur énorme valeur pour la formation de commerçants, d'industriels ou d'ingénieurs.

Peut-être, cependant, plus d'un parmi vous ici, proteste-t-il en son for intérieur contre cette opinion si largement répandue. Vous êtes tous inondés de lettres de recommandation en faveur de jeunes étudiants, impuissants à se trouver des situations. Un chef d'industrie, soucieux de ses intérêts, ne consentira jamais à prendre avec lui un jeune homme tout frais émoulu des écoles. C'est là malheureusement un fait indéniable ; il faut sérieusement le pren-

⁵⁰ **Eléments biographiques :** Frederick Winslow Taylor (1856-1915) commence sa vie professionnelle comme apprenti, renonçant à des études à Harvard en raison de problèmes de vue. En 1878, il est ouvrier à la *Midvale Steel Company*, puis devient contremaître, puis chef d'atelier, chef mécanicien, chef dessinateur et enfin, ingénieur. À partir de 1889, il s'installe comme consultant en organisation industrielle. Obsédé par la recherche de la plus grande efficacité possible, il introduit en 1881 l'étude des temps à la *Midvale*, ce qui déclenchera une vive opposition de la part des ouvriers. Ses écrits font de lui le théoricien du *scientific management*, expression traduite par « organisation scientifique du travail » (OST), ou par « direction scientifique ». Il en exposera méthodiquement les principes lors de son audition devant le Sénat des États-Unis, en 1912. Sa démarche d'optimisation de l'activité de production est basée :

- sur une stricte séparation entre la conception du travail (reposant sur l'étude « scientifique » des temps et des mouvements) et son exécution (division verticale du travail) : le « directeur scientifique » doit définir les tâches à accomplir, sélectionner et coordonner les ouvriers qui les réaliseront, et déterminer la bonne manière de les réaliser (« *the one best way* ») ;
- et sur une parcellisation de ces tâches, mesurée par une durée chronométrée et permettant leur répétitivité (division horizontale du travail).

Outre cette standardisation poussée à son maximum, Taylor souhaitait la généralisation du salaire au rendement, censé constituer une motivation importante pour les ouvriers, qu'il définissait comme des individus « à pres au gain » et qu'il accusait de « flânerie systématique ».

dre en considération dans l'étude des méthodes d'enseignement. M. Crane, de Chicago, a très courageusement développé ces idées en public, mais il est resté seul à le faire. Il s'est vu outrageusement tourné en ridicule et bafoué par tous les professeurs des Universités, et cependant il a simplement exprimé les sentiments de la majorité des industriels de ce pays; mais ceux-ci se taisent.

Voici un exemple frappant de cet état d'esprit: dernièrement, à une réunion du Comité directeur d'une des plus grandes et des plus prospères entreprises industrielles du centre ouest, je manifestais mon étonnement de voir à la tête des principaux services si peu d'anciens diplômés des écoles. Ce fut un éclat de rire unanime, à commencer par quatre anciens diplômés faisant partie du Comité; ils se montrèrent plus convaincus encore que leurs collègues de l'inutilité de l'enseignement actuel. A tout professeur désireux de contrôler l'existence générale de ce sentiment parmi les industriels, je donnerai le conseil d'aller dans une grande ville, offrir de porte en porte aux usines rencontrées sur son chemin quelques-uns de ses élèves; l'accueil reçu suffira pour l'édifier. Et cependant, ces jeunes gens peuvent rendre de réels services, mais il faut, avant de chercher à les utiliser, attendre plusieurs années après leur sortie des écoles. Je puis en parler d'après une longue expérience personnelle. Neuf fois sur dix un débutant est mécontent de sa situation, se plaint de ses chefs, ne se trouve pas employé à des besognes correspondant au niveau de son instruction; il lui faut faire deux ou trois places avant d'arriver à comprendre la réalité des choses, à devenir capable de se rendre utile. Autrefois je m'étais fait une règle de ne jamais prendre d'anciens élèves des écoles avant deux années révolues depuis leur sortie, de façon à leur laisser le temps d'apprendre à connaître le monde et la vie.

Ne peut-on pas cependant remédier à cette situation fâcheuse? Est-il nécessaire de façonner les écoliers de façon à les rendre inutiles à leurs débuts dans la vie et mécontents de leur sort; d'obliger les industriels, tous honnêtes gens, en général, à se tenir contre eux sur la défensive? Je suis ardemment convaincu de la possibilité de remédier à ce pénible état des choses; il doit y avoir moyen de rendre les élèves des écoles utilisables à leur sortie.

La situation actuelle tient, à mon avis, à deux causes principales.

Un premier fait très grave est le suivant: pendant leurs quatre années d'études finales, les jeunes gens jouissent d'une liberté inconnue jusque-là pour eux, mais aussi sans lendemain. Dans la plupart des universités et des collèges, on accorde à chaque élève un certain nombre de points d'absence; ils en usent sans rendre de comptes à personne; ils manquent des cours, des séances de travaux pratiques, ne font pas les devoirs, sans recevoir aucune observation. Le même jeune homme s'absentant une première fois de l'usine, est brutalement réprimandé par son chef et doit lui fournir, sur les raisons de son absence, des explications précises. La seconde ou la troisième fois il est renvoyé. Pendant leurs études, les jeunes gens s'habituent à travailler suivant leur

bon plaisir; dans les affaires, au contraire, ils doivent travailler au commandement d'une autre personne; c'est tout différent.

Un second fait non moins important est le suivant: les jeunes gens dans les écoles s'habituent à considérer une bonne excuse comme équivalente à un résultat positif; dans l'industrie, peu importent les excuses, les résultats seuls comptent; il faut, coûte que coûte, produire; on ne vend pas de bonnes paroles.

Ces différences de traitement dans les écoles et les usines sont, à mes yeux, la raison principale du mécontentement des jeunes ingénieurs, de leur impuissance à se rendre utiles et par suite du peu d'empressement des industriels à réclamer leurs services.

Notre système d'éducation est absolument vicieux. Pendant 22 ans on laisse les jeunes gens dans l'ignorance absolue des conditions inéluctables du reste de leur existence; on leur fait absorber tous les jours de nouvelles connaissances et les emmagasiner dans un coin de leur esprit, en leur donnant l'espoir trompeur de s'en servir plus tard. Dès leur entrée dans la vie active, les choses changent subitement comme par un véritable coup de théâtre. Il ne s'agit plus d'absorber, mais d'agir, de mettre un très petit nombre de ses connaissances acquises au service de son employeur. Après avoir passé 22 ans à se faire servir par ses professeurs, il faut commencer à servir son patron. Il est fort difficile, après avoir été si longtemps réduit à remplir le simple rôle d'éponge, de se mettre en mouvement, et c'est merveille de voir cette transformation ne pas se faire plus lentement encore, ni plus péniblement.

Quel remède à cette situation? Je ne prétends pas proposer une panacée universelle, il n'y en a pas, mais on peut chercher des palliatifs. Tout étudiant devrait, après sa première année d'enseignement supérieur, aller faire un stage d'un an dans une usine, s'embaucher comme ouvrier, vivre au milieu des ouvriers véritables, être astreint à la même discipline. On peut certainement utiliser ce stage pour développer l'instruction, mais cela, à mon avis, est une circonstance sans importance; il s'agit seulement de donner aux jeunes gens un aperçu des obligations de tout le reste de leur existence, et de les préparer ainsi à mieux profiter de leurs trois dernières années d'études.

Le séjour à l'usine, sous une discipline rigide, forme en outre le caractère, et comble ainsi une lacune absolue des établissements d'enseignement. Les jeunes gens commencent alors à apprendre la grande leçon de la vie, à comprendre la monotonie inévitable du travail de chaque jour; ils acquièrent peu à peu le caractère nécessaire pour faire sans irritations des choses désagréables et fatigantes, c'est là l'éducation essentielle du séjour à l'usine. Ils seront ainsi préparés à y retourner plus tard pour rendre service à autrui, et non pour y perfectionner agréablement leur instruction. Aujourd'hui, tous les jeunes diplômés, à leur entrée en fonctions, se disent invariablement: « Je suis ici pour apprendre quelque chose, le séjour dans cette usine me donnera une belle

éducation d'ingénieur.» Ils se trompent, car la formation intellectuelle dans les usines ne peut être que très restreinte, et bientôt, dégoûtés de la monotonie de leur tâche, ils quittent leur position pour en chercher sans succès une meilleure.

Ils apprendront encore à l'usine une autre chose d'une importance capitale. Leurs professeurs peuvent leur dire et répéter à satiété, sans jamais arriver à leur faire comprendre, la vérité suivante: « Un portefaix en haillons travaillant dans la rue, un ouvrier conduisant un tour, sont nés leur égal au point de vue intellectuel. » Aussitôt le professeur le dos tourné, ils disent en hochant la tête: « Je veux bien faire semblant de le croire, mais cela n'est pas vrai ». En travaillant au contraire à l'usine coude à coude avec un manoeuvre couvert de graisse, avec un ouvrier ignorant les règles de la grammaire et étranger à toutes les formes de la politesse, il leur faudra bien cependant reconnaître la pénétration intellectuelle de ces hommes. Les jeunes étudiants auront au moins appris cela après une année de séjour à l'usine. Je me rappelle toujours mon étonnement à la fin de mes six premiers mois d'apprentissage, en me voyant obligé de reconnaître la supériorité intellectuelle de mes trois compagnons d'atelier. Les élèves des écoles et les ouvriers sont faits de la même argile, physiquement et intellectuellement. Pour conserver l'avantage dans la lutte pour l'existence, l'étudiant doit s'assurer les bénéfices d'une instruction très supérieure à celle de l'ouvrier. L'énergie, la persévérance, le jugement sont les facteurs dominateurs du succès dans l'industrie. Or ces qualités se rencontrent au même degré chez l'ouvrier et chez le diplômé. Une fois bien convaincu de cette vérité par son séjour à l'usine, le futur ingénieur retournera finir ses trois années d'études avec le ferme propos d'en tirer tout le parti possible. Ce sera là pour lui un bienfait énorme retiré de son passage momentané dans l'industrie.

Le professeur Furman, de l'Institut Stevens, a dressé récemment une statistique des positions occupées par les anciens diplômés de son Institut. Plus de la moitié remplissent des fonctions non techniques, demandant seulement des connaissances très limitées. Ils ont surtout des hommes à conduire et ne s'occupent pas directement de fabrication; c'est là un document d'une importance capitale, à méditer soigneusement par tous les professeurs et par leurs élèves. L'Institut Stevens compte parmi les plus anciennes et les plus réputées des écoles de notre pays, consacrées à la formation des ingénieurs mécaniciens. L'orientation suivie par ses diplômés permet assez exactement de prévoir celle de tous les diplômés des écoles similaires.

Et pourtant dans nos écoles, la majeure partie des études est consacrée aux propriétés des matériaux inanimés; par exemple, tout l'enseignement de la chimie, une grande partie de celui de la physique, et la plupart des exercices de laboratoire en mécanique. En revanche, la matière vivante, mise en œuvre par la plupart des anciens diplômés, est complètement laissée de côté; on ne lui

consacre pas même une heure d'étude. Les contrôleurs, les directeurs, les présidents de nos grandes sociétés ont une seule matière à travailler : les ouvriers ; les élèves de nos écoles auront toute leur existence consacrée à l'élaboration de cette matière première si précieuse, et ils finissent leurs études à 22 ans, sans jamais en avoir entendu parler.

Il est impossible d'étudier d'en haut les ouvriers, il faut avoir vécu avec eux, côte à côte, épaule à épaule. On se fait sans cela des idées tout à fait fausses et profondément décevantes. Pour comprendre les idées de ces ouvriers, leur façon d'envisager les problèmes offerts à leurs efforts, il faut devenir intime avec eux, faire disparaître toute différence d'origine et les amener à vous communiquer leurs réflexions sans arrière-pensée.

A mon avis, on est incapable de bien diriger des ouvriers si l'on ne sait pas, en prononçant dix paroles, gagner leur confiance. Ces dix paroles suffisent pour manifester ses antécédents, permettre à l'ouvrier de reconnaître de suite dans son chef un ancien ouvrier comme lui. Avant de songer à commander des ouvriers, il faut d'abord connaître leurs méthodes de raisonnement, leurs façons de s'exprimer et leurs préjugés.

Aujourd'hui nous sommes, en Amérique, devant un grave problème, celui de la direction des hommes ; sur ce terrain, l'Angleterre s'est grossièrement trompée, ne l'imitons pas. La limitation systématique de la production a ruiné l'Angleterre ; le même mal nous menace. Pour lutter efficacement, il faut avoir vu de près les ouvriers travailler lentement en cherchant à produire le moins possible, connaître leurs procédés pour diminuer le rendement d'une machine, avoir discuté avec eux les raisons et les avantages invoqués pour justifier cette pratique.

Passons maintenant à un autre point de vue. De plus en plus, la direction industrielle met en jeu des problèmes de coopération, de syndicats, de groupements de toute espèce ; or, l'éducation actuelle est exclusivement orientée vers l'individualisme ; l'étudiant ne voit jamais de coopération dans l'Université, en dehors des jeux et des sports ; aussi, ces jeunes gens, ignorants de toute collaboration, incapables même d'en comprendre la nature, ne peuvent se décider à accomplir leur tâche dans les usines sans demander hors de tout propos des explications ou même offrir leurs conseils. Ils se refusent à devenir un rouage dans un train d'engrenages, et pourtant cela est nécessaire ; tout homme voulant entrer dans un groupement doit être décidé à servir un rouage dans une machine délicate. Une année de séjour à l'usine suffit pour l'apprendre, et je ne vois pas d'autre procédé équivalent pour atteindre le même résultat.

En tous cas, les ateliers créés dans les écoles ne peuvent être à ce point de vue d'aucune utilité ; le frottement avec d'autres étudiants ne ressemble en rien au frottement avec des ouvriers luttant pour gagner leur vie : on ne voit pas réellement travailler dans ces ateliers. Au point de vue de l'instruction

universitaire, ils rendent peut-être des services, comme les autres laboratoires, mais ils sont sans valeur pour la formation du caractère et l'étude des hommes. Des stages de trois mois eux-mêmes, effectués à l'usine pendant les vacances entre les cours, ne seraient pas suffisants, même en les répétant plusieurs années consécutives; l'étudiant n'a pas le temps de changer d'orientation, il continue à se croire là pour apprendre quelque chose, il peut même s'intéresser à la nouveauté de sa situation, et ne pas se rendre compte de la monotonie de son travail. Et surtout, il n'a pas le temps de prendre un contact suffisant avec ses compagnons d'atelier, pour arriver à les connaître.

Bien des professeurs, je le sais, engagent leurs élèves à aller en sortant des écoles faire un stage comme ouvriers dans les usines, mais il n'y a pas un élève sur 50 capable de suivre ce conseil; ils tentent parfois de le faire, mais n'ont pas la persévérance d'aller jusqu'au bout. Avec leur besoin d'absorber coûte que coûte, ils se plaignent de ne pas assez apprendre et se dégoûtent rapidement de la monotonie de leurs occupations; ils sont d'ailleurs honteux de gaspiller leurs admirables connaissances scientifiques à des travaux à peine dignes de gamins de 15 ans; ils sont froissés de se sentir assimilés aux apprentis débutant avec eux, et dépourvus d'instruction; ils refusent d'obéir à des contremaîtres, d'un niveau intellectuel inférieur au leur, se figurent-ils.

Leurs quatre dernières années d'études les ont déprimés physiquement et intellectuellement, il n'y a rien de surprenant à les voir incapables de se rendre utiles à leurs chefs; beaucoup d'entre eux vont s'enfouir dans les bureaux d'études, comme dessinateurs, fonction d'une importance comparable en industrie, à celle du teneur de livres dans le commerce. Ils trouvent là à appliquer de suite leurs connaissances acquises, ils ont des heures de présence moins longues, et ils rencontrent enfin des compagnons plus agréables. Cela leur suffit pour le moment, mais ils regretteront plus tard d'avoir négligé d'acquérir une formation pratique, d'une importance au moins égale, dans la lutte pour l'existence, à celle de l'éducation théorique.

La plupart des jeunes gens, d'ailleurs, ne veulent pas consacrer une ou deux de leurs années de travail à recevoir une rémunération très faible, insuffisante pour les faire vivre; les uns ont absolument besoin d'un traitement supérieur, les autres ne se soucient pas de continuer plus longtemps à recourir à l'appui matériel de leurs parents. Tous veulent de suite se tirer d'affaire par eux-mêmes.

Pour toutes ces raisons, très peu des diplômés des écoles ont eu jusqu'ici la bonne fortune de travailler côte à côte avec des ouvriers; c'est là un fait. En intercalant au contraire l'année de stage à l'usine après la première année des cours supérieurs, elle ferait partie intégrante du cycle d'enseignement, et il n'y aurait pas moyen de s'y soustraire. Grâce à leur jeune âge, les étudiants s'adapteraient mieux alors à des conditions d'existence nouvelles pour eux; ils entreraient plus facilement et plus rapidement en rapport avec les ouvriers.

Moyennant ce stage, ils deviendraient capables de se rendre utiles dans les usines dès leur sortie de l'école et, en conséquence, la demande des diplômés augmenterait beaucoup.

Mais, est-il réellement possible de faire recevoir dans un atelier des jeunes gens en cours d'études? Je réponds oui, sans aucune hésitation, mais à condition, bien entendu, de se soumettre aux conditions de travail ordinaires, de ne demander aucune faveur, de ne pas envoyer à l'usine les jeunes gens pour essayer de compléter l'instruction donnée à l'école, mais seulement pour leur apprendre à connaître le travail journalier de l'usine.

Les jeunes gens instruits constituent une matière première hors ligne, en leur enlevant quelques préjugés absurdes, et leur donnant un peu de bon sens, on peut en faire des outils de travail incomparables. Une fois cette tentative commencée sérieusement, les écoles ne pourront pas arriver à suffire aux fournitures d'étudiants demandés par les usines. Il y a deux ans, j'avais réussi, non sans difficulté, à faire recevoir ainsi un étudiant par un de nos industriels; celui-ci prend aujourd'hui, tous les candidats de bonne volonté...

Texte n° 5 :

Henri Fayol⁵¹ : Conseils aux futurs ingénieurs

(Extrait de : Henri Fayol, *Administration industrielle et générale*, Dunod, Paris, 1999 (1^{re} édition : 1918), pp. 100-104⁵²).

Vous êtes heureux de penser que vous allez enfin pouvoir être utiles et vous avez le légitime désir de conquérir une situation honorable en rendant des services.

Les qualités que vous allez avoir à mettre en œuvre ne sont pas exactement celles qui permettent d'arriver aux premiers rangs à l'Ecole. Ainsi la santé, l'art de manier les hommes, la tenue, qui ne sont pas cotés aux examens, ont une certaine influence sur le succès de l'ingénieur. Les circonstances aussi sont diverses; il n'y a donc rien d'étonnant à ce que les premiers et même les majors ne soient pas toujours ceux qui réussissent le mieux.

Vous n'êtes pas préparés à prendre la direction d'une entreprise, même petite. L'Ecole ne vous a donné ni les notions administratives, ni les notions de comptabilité nécessaires à un chef d'entreprise. Vous les eût-elle données qu'il vous manquerait encore ce qu'on appelle *pratique, expérience* et qui ne s'acquiert qu'au contact des hommes et des choses.

Vous n'êtes pas davantage préparés à conduire immédiatement un grand service technique. Aucun chef d'industrie ne commettra l'imprudence de vous confier immédiatement le fonçage d'un puits de mine, la conduite de haut-fourneau ou d'un laminoir. Il faut d'abord que vous appreniez le métier que vous ne connaissez pas.

Comme la plupart de vos prédécesseurs, vous débuterez donc en qualité d'ingénieur en second ou dans des fonctions plus modestes. On n'attend pas

⁵¹ **Éléments biographiques :** A l'inverse de Taylor et de Ford, Henri Fayol (1841-1925) pense l'organisation en partant du sommet de l'entreprise. Né à Constantinople, ingénieur de l'Ecole des Mines de Saint-Etienne, Fayol réalise toute sa carrière dans une seule et même société : la *Commentry-Fourchambault-Decazeville*, dont il assume la direction générale de 1888 à 1918. Appartenant aux premières générations de cadres dirigeants, Fayol dénonce l'absence d'une doctrine consacrée en matière d'administration des firmes. Il n'y a, pour lui, que des doctrines personnelles qui, sous un même intitulé, sont souvent contradictoires. C'est pour remédier à cette situation, qu'à partir de son expérience personnelle, il rédige son ouvrage-clé, *Administration industrielle et générale*, publié, en 1916 dans le *Bulletin de la Société de l'industrie minérale* et édité en 1918. Il y définit la fonction administrative sous la forme de cinq infinitifs (« prévoir », « organiser », « commander », « coordonner » et « contrôler ») et l'accompagne de quatorze principes généraux d'administration. Cet écrit, devenu depuis un classique, lui vaut d'être considéré comme un des fondateurs de l'école « moderne » du management. A l'encontre d'une image traditionnelle qui fait de Fayol l'apôtre de la bureaucratie, son ouvrage, indique la jaquette de couverture de l'ouvrage réédité en 1999 chez Dunod, « préconise la communication transversale et fustige la multiplication des échelons intermédiaires ». Le lecteur intéressé trouvera une excellente présentation des écrits de Fayol dans Jean-Louis Peaucelle, *Henri Fayol, inventeur des outils de gestion*, Economica, Paris, 2003.

⁵² Nous remercions l'éditeur pour son aimable autorisation de reproduction.

de vous un jugement mûr, une connaissance pratique des procédés techniques ni une vision étendue des mille détails qui touchent de plus ou moins près à votre fonction, mais on vous demande d'apporter, avec votre diplôme, de la réflexion, de la logique, de l'esprit d'observation, le dévouement dans l'accomplissement de votre tâche. Les notions théoriques que vous possédez vous permettront de vous assimiler rapidement les détails de n'importe quel genre de travail.

Votre avenir dépendra beaucoup de votre capacité technique, mais il dépendra plus encore de votre capacité administrative. Même pour un débutant, savoir commander, prévoir, organiser et contrôler est le complément indispensable des connaissances techniques. On ne vous jugera pas sur ce que vous savez, mais sur vos œuvres.

L'ingénieur accomplit très peu de choses sans l'intervention des autres, même à ses débuts. Savoir manier les hommes est pour lui une nécessité immédiate.

Vous aurez d'abord comme subordonnés directs des contremaîtres, anciens ouvriers pour la plupart, qui furent choisis parmi leurs camarades en raison de leur intelligence, de leur conduite et de leur aptitude au commandement. Ils ont l'expérience des ouvriers et celle de l'atelier qui vous manquent et ils le savent bien. Ils savent aussi que vous êtes relativement très savants et ils ont pour la science un très sympathique respect. Ce sont là les bases de l'accord tacite qui doit s'établir entre vous.

N'oubliez pas que le contremaître représente de nombreuses années d'expérience et un jugement développé par une pratique quotidienne et pensez qu'à son contact vous pourrez acquérir de précieuses, d'indispensables données pratiques, complément nécessaire de l'enseignement de l'Ecole.

Vis-à-vis des ouvriers, observez une attitude de politesse et de bienveillance; attachez-vous à les étudier dans leur conduite, leur caractère, leurs aptitudes, leur travail et même dans leurs intérêts personnels. Rappelez-vous que dans tous les milieux sociaux se trouvent des hommes intelligents. Par un habile commandement, on obtient non seulement la discipline, mais encore tous les dévouements pouvant aller, dans des circonstances difficiles ou périlleuses, jusqu'à l'abnégation, au sacrifice de soi-même.

Dans le service, mesurez soigneusement vos paroles et n'exprimez aucun reproche immérité. N'hésitez pas à reconnaître ouvertement, le cas échéant, que votre observation était basée sur une interprétation inexacte des faits ou des règlements.

Efforcez-vous de vous concilier la sympathie de votre chef par un zèle de bon aloi dans l'exercice de vos fonctions; il aura pour vous une bienveillance dont vous ne devrez pas abuser.

Apportez dans votre appréciation des choses et des gens qui vous entourent de la réserve et de la mesure. Faire la critique avec l'idée de contribuer

à une amélioration, c'est très bien ; mais toute autre espèce de critique est un acte de légèreté et de malveillance.

Ayez confiance en vous-mêmes sans tomber dans la présomption ; il ne s'agit pas de mépriser les opinions ni de négliger l'expérience des autres, mais il faut savoir défendre ses vues avec confiance et enthousiasme lorsqu'on possède son sujet et qu'on est sûr de soi. Vous arriverez difficilement à convaincre les autres si vous n'êtes pas vous-mêmes convaincus.

Votre temps ne sera jamais complètement absorbé par vos travaux professionnels ; vous pourrez toujours trouver le temps nécessaire à l'étude.

Travaillez à compléter vos connaissances professionnelles, mais ne négligez pas votre instruction générale. Les chefs qui vous inspirent le plus d'estime et d'admiration n'ont pas cessé, vous le verrez, de s'instruire par un effort constant.

Soyez convaincus qu'il y a beaucoup à apprendre autour de vous. Tout est intéressant à condition de s'y donner. Prenez note des choses au fur et à mesure qu'elles se présentent à votre esprit ; si vous les classez avec méthode vous ne tarderez pas à constater que vous avez fait ainsi un travail utile.

Nul doute, si vous aimez votre métier, que vous rencontrerez bientôt des questions qui vous attireront et que vous voudrez approfondir. Consacrez-leur vos loisirs ; recherchez ce qu'ont fait les autres sur les mêmes sujets ; voyez s'ils n'ont pas laissé quelque problème à résoudre.

Le savoir ne vous viendra pas par l'unique accomplissement des tâches quotidiennes : instruisez-vous par les livres, par les revues, par l'effort personnel, sinon vous ne récolterez que des déceptions.

Faites-vous inscrire comme membres des principales sociétés techniques de votre spécialité, suivez les réunions, assistez aux congrès. Vous vous mettrez ainsi en relation avec les hommes éminents de votre profession. Essayez-vous de bonne heure à publier, sur des sujets que vous aurez étudiés, des notes d'abord modestes qui vous permettront de prendre et de donner votre mesure.

Avoir une bonne santé est une condition essentielle pour faire son chemin dans le monde. Il faut donc soigner sa santé. Ne dépassez pas la mesure de vos propres forces. Combinez dans ce but les exercices physiques et les efforts intellectuels.

Il pourra vous arriver d'avoir à soutenir dans des circonstances critiques un travail intense de jour et de nuit, jusqu'à épuisement. Un peu de repos rendra facilement à vos facultés un fonctionnement normal. Mais sachez que les excès de travail sont parfois aussi dangereux que les autres excès. Quand le cerveau est fatigué et n'obéit plus, il est temps de se distraire. Ne jamais prendre de vacances est une habitude fâcheuse ; le rendement individuel s'en ressent et comme quantité et comme qualité.

Soyez vaillants et enthousiastes comme il convient à la jeunesse ; ne vous laissez jamais aller au découragement.

Quand on a mis dans son œuvre le meilleur de soi-même, qu'on a supporté fatigues et désagréments pour la faire aboutir, on est récompensé de sa peine par la satisfaction de lui voir prendre vie.

Ayez de l'initiative, ayez même de l'audace. La crainte des responsabilités est un indice de faiblesse.

N'oubliez pas que toute l'intelligence, tous les efforts, toutes les qualités consacrés à la prospérité d'une entreprise peuvent échouer; le hasard, les circonstances ont parfois une grande influence sur le succès des affaires et par conséquent sur celui des hommes qui la dirigent.

Mais il ne faut pas s'exagérer le rôle de la chance. Celui qui réussit une première fois peut être simplement heureux; si son succès se répète, on est bien obligé d'admettre que sa valeur personnelle a dans le succès le rôle principal.

Vous appartenez à l'élite intellectuelle, vous ne devez donc pas vous désintéresser de votre temps; vous devez être au courant des idées générales qui agitent la société moderne dans tous les domaines.

Vous vous devez non seulement à vous-mêmes, mais aussi à vos collègues, à vos chefs, et à l'entreprise que vous servez; votre tenue, votre attitude, vos propos, votre conduite doivent montrer que vous avez le sentiment exact de votre responsabilité.

Enfin ne perdez pas de vue que le mariage est l'acte le plus important de la vie civile; que de cet acte dépendent beaucoup le bonheur de la vie et le succès même de la carrière; que vous devez vous efforcer d'être dignes d'une bonne compagne et que vous devez faire un choix digne de vous.

Texte n° 6 :

Charles de Fréminville⁵³ : Evolution de l'organisation scientifique du travail

(Extrait de : Charles de Fréminville, « Evolution de l'organisation scientifique du travail. A propos du Congrès International de Bruxelles », *Revue de Métallurgie*, Paris, octobre 1925, pp. 199-204).

Voilà dix-huit ans que M. H. Le Chatelier faisait connaître aux lecteurs de la *Revue de Métallurgie* l'œuvre si importante de Taylor : *L'Art de couper les métaux*, l'un des plus beaux exemples d'application de la méthode scientifique à un travail de recherche, parfaitement choisi en ce qu'il appartenait à la science industrielle, et *La Direction des usines*, application de la même méthode à toutes les opérations de l'atelier, depuis l'analyse minutieuse du travail de l'ouvrier jusqu'à l'édification d'une organisation présentant des caractères nouveaux que Taylor appelait organisation scientifique (*Scientific Management*).

De l'ensemble de ces travaux se dégagait, sinon une philosophie, du moins des idées très nouvelles qui ont retenu l'attention des savants, des économistes, des philosophes, des industriels, des ouvriers et même du public, mais en donnant lieu à de telles critiques qu'on pouvait se demander si les méthodes qui en découlaient seraient jamais appliquées, dans notre pays tout au moins.

Le Congrès International de Bruxelles, auquel étaient représentés : l'Angleterre, l'Espagne, les Etats-Unis, la Belgique, la France, l'Italie, le Japon, la Pologne, la Roumanie, la Suisse, la Tchécoslovaquie, a été la preuve éclatante de la vitalité du mouvement créé par Taylor⁵⁴.

⁵³ **Eléments biographiques :** Charles de Fréminville, ingénieur métallurgiste, fut directeur technique des usines automobiles Panhard et Levassor dans les premières décennies du XX^e siècle. Ami personnel de Henri Le Chatelier, diffuseur en France des thèses de Frederick Taylor, il popularisa ses méthodes d'organisation au sein de la Société des ingénieurs civils de France.

⁵⁴ Le nombre total des adhésions dépassait 2000, comprenant 170 Français, dont 60 environ étaient venus à Bruxelles, formant le groupe étranger le plus nombreux. Ce Congrès faisait suite à deux autres Congrès de l'Organisation Scientifique du Travail tenus à Paris en 1923 et 1924, et dus à l'initiative de la Conférence de l'Organisation Française, groupement qui, bien qu'à la période des débuts modestes avait obtenu les patronages et les concours les plus importants, tant le besoin d'échanger des idées sur ce sujet se faisait sentir. Plusieurs ingénieurs belges assistant à ces Congrès, l'un d'eux, M. Emile Debrun, conçut le projet de réunir à Bruxelles un Congrès International de l'Organisation Scientifique du Travail, en 1925, avec le concours de la C.O.F. Entre-temps, les ingénieurs américains ayant été attirés en grand nombre en Europe, en 1924, par le Congrès International de Mécanique tenu à Londres, en profitèrent pour organiser, à la suggestion de M. Franck B. Gilbreth, un Congrès International de l'Organisation Scientifique du Travail, cette même année, à Prague. Ce Congrès ne réunit qu'un assez petit nombre d'adhérents en dehors des Américains, mais il donna lieu à la constitution d'un Comité Permanent des Congrès Internationaux de l'Organisation Scientifique de Travail, dont le siège était à Prague. Ce Comité décidait que le prochain Congrès International aurait lieu en 1926, décision qui rendait difficile la par-

D'un commun accord, les nombreux congressistes présents à Bruxelles rendaient hommage à l'homme qui a le plus fait pour faire comprendre l'importance de l'organisation scientifique du travail, dans tous les pays, même dans celui de Taylor, M. H. Le Chatelier.

Cet hommage des congressistes allait également à M. H. Fayol, qui prenant un point de départ différent, a créé lui aussi un mouvement d'une grande importance en faveur d'une meilleure organisation de la direction des affaires industrielles et publiques, suivant les principes qu'il énonce dans *La Doctrine administrative*. La doctrine de Taylor et celle de Fayol devaient donner lieu, au cours du Congrès, à des échanges de vues montrant que, loin de se contredire, elles se complètent.

Sa Majesté le Roi des Belges avait accepté la présidence d'honneur du Congrès et le gouvernement belge était représenté par le ministre du travail et de l'industrie, M. Vauters, vice-président d'honneur. (...)

Le Congrès tenait ses séances dans le Palais des Académies, dont la grande salle a été constamment remplie par les auditeurs, aussi bien pour la séance d'ouverture que pour les séances des sections.

A la séance d'ouverture, des allocutions exposant les buts poursuivis ont été prononcées par M. Canon-Legrand, président; M. Vauters, ministre de l'Industrie et du Travail; le Dr Leaf, président de la Chambre de Commerce Internationale; M. Mauro, président du Comité permanent des Congrès Internationaux de l'Organisation Scientifique du Travail; M. Ch. de Fréminville, président de la Conférence de l'Organisation Française, représentant la Taylor Society, l'American Society of Mechanical Engineers, et la Société d'Encouragement pour l'Industrie Nationale.

Puis M. H. Le Chatelier a parlé, avec sa grande autorité, de l'enseignement de l'organisation, et M. H. Fayol a montré la place qui revient, à côté du Taylorisme, au Fayolisme (ou doctrine administrative), développement d'une même idée, application d'une même méthode, ne différant que par le champ d'action et le choix du point de départ, l'un étant en quelque sorte le prolongement de l'autre dans le domaine voisin.

Cette manifestation imposante, montrant l'intérêt que soulèvent les questions d'organisation, ne doit pas surprendre quand on se rend compte que la civilisation industrielle, qui est la nôtre, passe par une crise extrêmement grave dont elle ne peut sortir qu'en faisant appel à la coordination de tous les ef-

ticipation au Congrès de Bruxelles des adhérents au Congrès de Prague. Toutefois, les organisateurs du Congrès de Bruxelles s'abouchant avec les Américains qui en faisaient partie, surent réaliser les accords nécessaires. Les Américains n'ayant pu y envoyer une délégation, s'y sont fait représenter officiellement. A la suite du Congrès de Bruxelles, le Comité Permanent des Congrès Internationaux (Comité de Prague) a été remanié pour l'incorporation des nouvelles nations participantes. Il convient d'ajouter que le Congrès de Bruxelles a été l'occasion d'un nouveau développement pour la Conférence de l'Organisation Française.

forts qui lui a fait défaut jusqu'ici, coordination indispensable, non seulement pour la meilleure utilisation des ressources dont nous disposons et la suppression du gaspillage qui en est fait si souvent, mais aussi pour l'établissement de saines relations sociales et même internationales.

Les premières étapes de l'organisation scientifique en France. – Depuis longtemps, des Français éminents, imbus de l'esprit de méthode que leur avait inculqué Descartes, se sont appliqués, sous l'impulsion donnée par Colbert, à l'étude du travail de l'ouvrier dans l'exercice des métiers les plus divers, pour aider au développement de l'industrie en lui apportant le concours de la science. C'est un point sur lequel nous insisterons en faisant usage de documents peu connus.

Bien que Vauban ne rentre pas absolument dans le groupe que nous venons définir, nous le signalerons comme organisateur remarquable, non seulement dans ses vues d'ensemble, mais aussi au point de vue technique, et même par la façon dont il est intervenu dans l'établissement du salaire des ouvriers terrassiers, qu'il basait déjà, comme Taylor l'a fait plus tard en y attachant une importance fondamentale, sur la détermination précise de ce que devait être une bonne journée de travail.

Puis ce fut Perronet qui, le premier, a vraiment appliqué la science à la construction des ponts. Mais Perronet, le fondateur du corps des Ponts et Chaussées de France, de cette Ecole des Ponts et Chaussées qui a été l'ancêtre de l'Ecole Polytechnique et, pour ainsi dire de toutes les Ecoles techniques de France, a réellement fait de l'organisation scientifique du travail basée sur une étude minutieuse des opérations élémentaires. Il s'est attaché d'une manière remarquable à coordonner les efforts de ses collaborateurs de tous ordres, et, lui aussi, à régler équitablement le salaire de l'ouvrier. Enfin, il est impossible d'avoir poussé plus loin qu'il ne l'a fait, l'art de prévoir. (...)

Des hommes éminents comme Chaptal, le fondateur de la Société d'Encouragement pour l'Industrie Nationale, s'efforçaient bien de montrer que l'empirisme devait céder la place à la méthode scientifique, ils donnaient à ce sujet des conseils aux artisans, mais il fallait quelque chose de plus pour obtenir un résultat. L'homme qui devait faire pénétrer la méthode scientifique à l'atelier n'avait pas encore paru.

Cet homme devait être Frederick Winslow Taylor.

Quelle pouvait être la mentalité et la formation d'un homme appelé à jouer un rôle aussi important ?

Cette mentalité était fort difficile à définir, comme toutes celles qui ne sortent pas du moule commun. D'autant plus que Taylor affectait souvent des manières de nature à égarer complètement ceux qui voulaient le pénétrer.

Les ouvrages de Taylor consistent dans des mémoires écrits au fur et à mesure des constatations faites dans l'atelier, dont l'auteur n'a jamais entrepris de faire un tout, et il serait absolument inutile de se livrer à de longues déduc-

tions au sujet de chacune des phrases dont il s'est servi. C'est sur l'enchaînement de ses travaux qu'il faut le juger, et on peut le faire maintenant, grâce à l'histoire de sa vie que vient de publier Franck Barkley Copley⁵⁵. Ce livre jette sur la formation de Taylor, un jour des plus intéressants et surprenants même pour la plupart des personnes qui se sont intéressées à l'organisation scientifique du travail.

Comment Taylor a fait pénétrer la méthode scientifique à l'atelier. – Frank Barkley Copley nous fait voir un jeune homme, appartenant à un milieu assez fortuné de la société américaine, entrant comme apprenti dans une grande usine pour ne pas rester inactif pendant que l'état de sa santé et plus particulièrement de ses yeux l'obligeait à interrompre ses études. Suivant l'expression pittoresque de Copley: «*Il entreprenait un pèlerinage dans l'industrie*». Nous insisterons sur ce qu'était le pèlerinage d'un intellectuel dans le monde de l'action et du travail. Elevé en dehors de toute tradition industrielle, étranger jusque-là aux préoccupations du patron comme à celles de l'ouvrier, il n'avait aucun parti pris. Sa mentalité était, par-dessus tout, celle du sportif, du grand champion de tennis qu'il a été pendant longtemps avant d'être jusqu'à la fin de sa vie un adepte passionné du golf. Cette mentalité était caractérisée par l'amour du record bien établi et bien constaté, au moyen du chronomètre ou de tout autre instrument de mesure; le respect de la discipline librement acceptée et si Taylor avait aussi l'amour de la lutte, c'était l'amour de la lutte la plus loyale, du *Fair Play*, de la lutte qui, une fois terminée, trouve tous ceux qui y ont pris part, parfaitement unis. Il était, de plus, excellent observateur. Et c'était le jeune homme qui devait faire pénétrer la méthode scientifique dans l'atelier.

Les constatations qu'il fit dès le début le surprisent beaucoup. On n'avait établi aucun record, et il pouvait affirmer que l'outillage de l'industrie et les efforts de ses ouvriers étaient très mal utilisés; que l'empirisme régnait en maître dans les ateliers; que le rendement du travail était ridiculement faible; que le programme d'action était lui-même mal tracé; que le but poursuivi n'était souvent que de gagner le plus possible et le plus vite possible, etc., et qu'il en résultait une instabilité dont l'ouvrier souffrait tout particulièrement et contre laquelle il se défendait par la politique étroite de la restriction de la production.

On sait comment Taylor essaya de trouver un remède à cette situation. C'est en faisant usage de la méthode scientifique qu'il analyse toutes les opérations de l'atelier d'une façon qui fait l'admiration de M. H. Le Chatelier. Il s'applique à remplacer les procédés du pouce et de l'œil par d'autres reposant sur des bases plus solides, et cela le conduit à la découverte de l'acier à coupe rapide qui devait révolutionner l'usinage des métaux. Il s'applique également à

⁵⁵ Frederick W. Taylor, *Principles of Scientific Management*, 2 vol., Taylor Society, New York.

l'étude minutieuse des mouvements de l'ouvrier pour en obtenir un bon rendement avec le minimum de fatigue; il sélectionne les hommes pour les affecter aux travaux pour lesquels ils ont plus d'aptitude et pour lesquels il est possible de leur faire gagner le meilleur salaire; il règle toutes les opérations de l'atelier par des instructions établies par des hommes compétents; mais il s'efforce aussi d'organiser la direction elle-même, insistant sur ce qu'elle a le devoir absolu de ne pas se désintéresser de la façon dont le travail est exécuté, et d'en prendre toute la responsabilité, en organisant à cet effet, un service d'état-major composé d'hommes compétents dans chacune des branches d'activité de l'usine.

Comme il affirme que chacun doit s'incliner, sur chaque point particulier, devant le plus compétent, on a pu se demander s'il respecte le principe de l'unité de commandement. Il suffira de faire remarquer que Taylor constate que dans l'usine qu'il veut réformer, l'autorité est éparpillée, et répartie entre des chefs dont la multiplicité des attributions n'est égalée que par l'incompétence, sans liaison entre eux, et agissant de telle façon que l'unité de commandement indispensable pour la conduite des affaires n'existe vraiment pas. Si l'usine travaille forcément à l'exécution d'un ordre unique, il n'y a aucune uniformité dans le choix des méthodes et des procédés d'exécution. L'esprit de collaboration n'existe pas plus entre les membres des cadres de l'organisation qu'il n'existe entre la direction et l'ouvrier. L'ouvrier se trouve abandonné à un contremaître lui donnant les ordres les plus fantaisistes ou même contradictoires auxquels il ne peut que se soumettre.

Taylor modifie considérablement cet état de choses en assurant l'exercice de l'unité de commandement jusque dans le choix des méthodes employées et le contrôle de leur application.

Nous insistons sur ce point, car c'est un de ceux et ils sont nombreux, sur lesquels Taylor a été assez mal compris, et aussi parce que M. H. Fayol désirait tout particulièrement voir dissiper, au cours du Congrès de Bruxelles, une contradiction apparente, à ce sujet, entre ses principes et ceux de Taylor.

La même contradiction paraissait concerner la façon dont l'ouvrier recevait ses ordres. Ainsi, quand Taylor, s'élevant contre l'autorité absolue et sans contrôle d'un contremaître omniscient, montre qu'à l'avenir, les ordres remis à l'ouvrier doivent être préparés, à des degrés différents, par huit compétences distinctes, il va jusqu'à dire que l'ouvrier ne relève plus d'un chef, mais de huit chefs. Il était naturel de se demander comment un homme peut être exposé sans inconvénient à recevoir ainsi huit ordres différents. En réalité, il n'en est rien. L'ouvrier reçoit un seul ordre d'exécution qui lui est remis par un contremaître; il sait que les instructions ont été établies par des hommes compétents dont certains sont à sa disposition pour lui montrer comment il doit s'y prendre pour s'y conformer, et le tout se passe sous le contrôle du contremaître. Il n'en éprouve qu'une amélioration de sa situation. Il a toute facilité pour faire

connaître les difficultés qu'il éprouve, car elles portent sur des points parfaitement définis sur lesquels l'accord est toujours possible.

Taylor et la production de l'atelier. – Taylor s'est efforcé de montrer l'étendue des applications qu'on pouvait faire de ses préceptes, dans tous les domaines, à tous les travaux de recherches, à nos actions de tous les jours; mais le but pour lequel il a lutté avec le plus d'énergie a été de réaliser une production économique, exempte de gaspillage, de surmenage et de chômage, tout en faisant gagner un bon salaire à l'ouvrier, et c'est pour y arriver qu'il s'est appliqué à déterminer ce que devait être *une bonne journée de travail*.

L'ouvrier étant le plus gros acheteur de produits manufacturés, cette formule d'augmentation du salaire et de diminution du prix de revient, par conséquent du prix de la vie, devrait certainement le séduire, et c'est cependant sur ce point de *la restriction de la production* que Taylor a dû soutenir la lutte la plus acharnée de la part des ouvriers. Taylor constate qu'on a fait beaucoup trop de promesses à l'ouvrier, et qu'il n'y croit plus. Pour le convaincre, il faut faire régner dans l'atelier un esprit de confiance et de collaboration, de sincérité dans les rapports. Il faut que l'ouvrier sente que l'importance du concours qu'il peut donner est appréciée, que les responsabilités sont nettement établies, que l'ordre règne dans la maison et que l'avenir est assuré; et l'on constate que toutes les fois que l'organisation scientifique du travail a été bien appliquée, et bien comprise de l'ouvrier, les rapports entre le travail et les industriels ont été en s'améliorant.

Mais, plus on s'attache à cette recherche de la coordination des efforts, plus il est nécessaire d'avoir sur les buts poursuivis une vision élevée, d'adopter une ligne de conduite plus sûre; plus il faut que la prévision parte d'une région plus haute encore que les limites de l'usine, plus il est nécessaire que soient formulées les directives fondamentales indispensables à une bonne administration. Il faut, en un mot, avoir recours à cette *doctrine administrative* dont l'utilité est de mieux en mieux comprise.

Une ligne de conduite bien tracée, à une industrie bien équipée, à laquelle une organisation éclairée, exempte d'empirisme et de routine, donne la souplesse résultant de la meilleure utilisation de toutes les ressources et de tous les efforts tout en assurant la bonne entente entre l'employeur et le travail, pour la lutte contre le gaspillage, contre le chômage, pour la réduction du prix de la vie, voilà ce qu'il faut pour assurer avec une grande prospérité, une paix sociale bien établie, et c'est un programme qui répond si bien aux préoccupations du jour, qu'il est inutile d'insister sur l'intérêt qu'il présente. Mais il ne faut pas se dissimuler que sa complète réalisation n'exige rien moins que le développement d'une nouvelle mentalité, et c'est un point de la plus haute importance sur lequel M. H. Le Chatelier a particulièrement insisté dans sa remarquable conférence sur l'Enseignement de l'Organisation.

Texte n° 7 :

Alfred P. Sloan⁵⁶ : Mes années à la General Motors

(Extrait de : Alfred P. Sloan, *Mes années à la General Motors*, édition Hommes et Techniques, Paris, 1966, pp. 54-60. Traduction de *My Years with General Motors*, New York, 1963.)

Conception de l'organisation

D'aucuns ont avancé que la General Motors aurait emprunté son type d'organisation décentralisée à la compagnie Du Pont, du fait de la liaison qui existait entre les deux firmes. Or c'est de façon indépendante que des problèmes d'organisation se posaient à ce moment-là à leurs directions respectives, et si elles ont adopté l'une et l'autre des systèmes décentralisés, c'est à la suite d'évolutions tout opposées. La compagnie Du Pont tendait à se libérer d'une centralisation rigide, commune au demeurant à beaucoup de firmes américaines aux premiers âges de l'industrie. La General Motors, par contre, émergeait d'une décentralisation quasi totale, et avait à trouver des moyens de coordination qui ne lui fassent pas perdre pour autant les avantages de sa décentralisation. Ces situations dissemblables, et les différences dans la nature et le marché des produits des deux entreprises, excluaient la possibilité d'un type d'organisation convenant à la fois à l'une et à l'autre. (...)

Les deux sortes de problèmes – remédier à un excès de centralisation (Du Pont) ou à un excès de décentralisation (General Motors) – allaient bientôt être résolus par bon nombre de grandes firmes industrielles américaines. Si la compagnie Du Pont et la General Motors l'ont fait plus tôt, c'est d'abord parce que, en 1920-21, leurs problèmes opérationnels avaient plus d'ampleur et de complexité que dans la plupart des entreprises contemporaines, et, je crois aussi, parce que les principes d'organisation et les méthodes de gestion nous ont préoccupés avant que l'on s'en souciât vraiment dans les entreprises comme dans les universités. Les règles que je vais énoncer sembleront peut-être banales au lecteur, mais pour nous, c'étaient des découvertes.

⁵⁶ **Éléments biographiques :** Le nom d'Alfred Pritchard Sloan (1875-1966) est intimement associé à la *General Motors* (GM), dont il a été directeur général de 1923 à 1946, et président de 1946 à 1956. Diplômé du Massachusetts Institute of Technology (MIT), il intègre GM en 1918 à la suite du rachat par celle-ci de l'entreprise qu'il avait contribué à redresser. Comme dirigeant de GM, il se trouve confronté à « une gestion de compères où les divisions opéraient comme à la foire d'empoigne » (chaque division faisait ce qu'elle voulait). Plutôt que de centraliser l'ensemble, il a développé une politique de « décentralisation contrôlée », combinant ainsi les « bienfaits » de la centralisation et de la décentralisation. Pour ce faire, il clarifie les domaines de compétences de la direction générale et des divisions. Il organise aussi les relations entre elles en obligeant, par exemple, les divisions à communiquer des « états périodiques de résultats ».

J'avais rédigé mon étude sur l'organisation de la General Motors pour tenter d'apporter une solution aux difficultés suscitées par l'expansion de l'entreprise après la Première Guerre mondiale. Je ne puis dire dans quelle mesure mes idées sur la gestion provenaient de mes contacts avec mes collègues – les idées sont-elles jamais tout à fait originales? – mais, autant que je sache, cette étude m'avait été inspirée par mon expérience personnelle à la firme Hyatt, à la United Motors et à la General Motors. Je n'avais jamais beaucoup lu, et l'aurais-je fait que je n'aurais pas, j'imagine, trouvé dans les livres grand'chose qui pût m'aider; et je n'avais pas d'expérience militaire. J'avais commencé ma carrière dans une petite entreprise qui n'avait qu'une usine et ne fabriquait qu'un produit. Elle comportait évidemment ces quatre activités qui sont élémentaires: les études, la fabrication, la vente et la gestion financière. Mais je n'avais qu'un conseil d'administration réduit, pas de comité financier et pas de problèmes d'organisation du type de ceux de la General Motors.

C'est à la United Motors que j'avais pris contact avec le problème de gérer une entreprise « plurale » où des produits différents étaient fabriqués par des divisions distinctes. Tout ce qui les unissait primitivement, c'était qu'elles faisaient toutes des pièces et des accessoires pour l'industrie automobile: klaxons, radiateurs, paliers, jantes, etc., que nous vendions soit aux producteurs d'automobiles, soit au public. Une certaine coordination limitée y était possible, notamment le groupage des fournitures de petites pièces, pour lequel je créai le 14 octobre 1916 la Société United Motors Service qui, opérant à l'échelle nationale, représentait les divisions dans une vingtaine de grandes villes et dans plusieurs centaines d'autres lieux. Les divisions virent d'abord cette mesure d'un mauvais œil, mais j'arrivai à les convaincre de sa nécessité; ce fut la première occasion que j'eus d'apprendre quelque chose sur l'intérêt d'une décentralisation pour le bien commun. Cette société existe encore au sein de la General Motors, dont elle a suivi l'expansion. J'avais envisagé de créer un laboratoire de recherches commun, et l'aurai très probablement fait si je n'étais pas entré à la General Motors. Mais j'avais réussi à imposer dans toutes les divisions une unité d'objectif par l'intermédiaire du principe de la rentabilité de l'investissement: en rendant chacune d'elles responsable des gains résultant de sa propre activité, j'avais obtenu au siège de la société un étalon du rendement permettant de juger de sa contribution aux résultats d'ensemble. J'avais conçu à cet effet un système de comptabilité dont Albert Bradley – qui fut longtemps directeur financier de la General Motors – a dit plus tard qu'il n'était pas mal trouvé pour un profane.

Dans la période de vive expansion 1918-1920, j'avais été frappé par la disparité entre le volume et la structure de l'entreprise, proliférante mais inorganisée. J'étais convaincu qu'elle ne pouvait continuer à croître et à vivre qu'à la condition d'être mieux agencée, et nul ne s'en occupait apparemment comme il l'eût fallu.

En voici un exemple, qui me touche de près. Lorsque la General Motors absorba la United Motors à la fin de 1918, je me rendis compte que si je suivais la pratique en vigueur je ne pourrais plus déterminer la rentabilité de l'investissement dans ces divisions productrices d'accessoires, ni individuellement, ni et tant que groupe, et je perdrais ainsi une partie de mon contrôle sur la zone d'opérations placée sous mon autorité. A l'époque, les produits passant d'une division à l'autre étaient cédés au prix de revient, majoré ou non d'un certain pourcentage. C'est au cours du marché que mes divisions de la United Motors avaient vendu leur production aussi bien aux clients de l'extérieur qu'aux autres divisions du groupe. Ce groupe, j'avais à le diriger en sorte qu'il contribue aux gains de l'entreprise, et je devais pouvoir en apporter la preuve à la direction générale, au lieu de voir mes résultats volatilisés au bénéfice d'une autre division. Impossible autrement d'y voir clair.

La question dépassait l'intérêt que je pouvais porter aux divisions sous ma direction, d'autant que, comme membre du comité directeur, je participais à la direction générale et commençais à voir les choses au niveau de l'entreprise dans son ensemble. Le point important, c'était que personne ne savait dans quelle mesure chacune de nos divisions contribuait au résultat global de notre exploitation. Comme, par conséquent, personne ne pouvait savoir ni prouver où les choses allaient bien et où elles allaient mal, on manquait de base objective pour répartir les investissements. C'était une des difficultés que soulevait le programme d'expansion de ce temps-là. Il était normal que les divisions rivalisent en matière budgétaire, mais il était anormal que les directeurs généraux ne sachent pas où et comment il convenait de leur répartir la manne. Cela donnait évidemment lieu entre eux à des dissensions impossibles à trancher objectivement, d'autant plus que tous n'étaient pas impartiaux et que certains profitaient de leur appartenance au comité directeur pour chercher à favoriser la division qu'ils dirigeaient.

Je m'étais entretenu de ces relations interdivisionnaires avec William Durant⁵⁷, avant d'entrer à la General Motors, et mes vues à ce sujet étaient suffisamment connues pour que je me trouve appelé, le 31 décembre 1918, à présider un comité chargé de « formuler une réglementation des relations entre les divisions ». J'achevai de rédiger mon rapport l'été suivant, et je le soumis le 6 décembre 1919 au comité directeur. Je citerai quelques-uns de ses principes liminaires, qui font aujourd'hui partie de la doctrine de la gestion, mais qui n'étaient guère connus à l'époque et sont encore, je crois, dignes d'attention.

Je posai en ces termes la base de mon argumentation :

« Le montant abstrait du profit réalisé par une entreprise ne mesure pas réellement ce que vaut l'affaire. Une exploitation dont le gain annuel n'est que de 100 000 dollars peut être une excellente affaire qui mérite qu'on la dévelop-

⁵⁷ A l'époque, le P-DG de la GM, et son fondateur en 1908. NDLR.

pe et qu'on y investisse tout le capital supplémentaire qu'elle peut utiliser avec profit. Par contre, une autre faisant un bénéfice de 10 millions de dollars peut être une mauvaise affaire, qu'il vaudrait mieux ne pas développer, ou même liquider, si l'on ne peut obtenir d'elle un meilleur rapport. Ce qui compte ce n'est pas le chiffre des bénéfices, mais sa relation avec le capital investi dans l'entreprise. Faute de partir de ce principe dans tout organigramme que nous adopterons, nous n'obtiendrons que des résultats faux et des statistiques mensongères... »

Ceci ne me semble pas douteux aujourd'hui encore. Il m'apparaît que l'objectif stratégique de l'entreprise consiste à obtenir un rapport convenable du capital, et que, si ce rapport ne se révèle pas satisfaisant à la longue il faut ou bien y remédier ou bien renoncer à l'activité non rentable et en entreprendre une autre.

Pour les ventes à la clientèle extérieure, faites à des prix déterminés par les cours du marché, je disais dans mon rapport que si elles procuraient un rapport satisfaisant, l'exploitation en question paraissait mériter d'être développée. Pour les transactions interdivisionnaires, je conseillais en règle générale de les faire sur la base des prix de revient majorés d'un certain pourcentage préétabli. Mais, pour qu'une division travaillant à haut prix de revient ne se trouve pas avantagée en tant que fournisseur, je conseillais d'analyser son exploitation, en la comparant si possible à celle de fournisseurs concurrents. Laissant les considérations techniques à de plus compétents que moi, je ne me place ici qu'au point de vue économique de la rentabilité du capital comme mesure de la valeur d'une entreprise; toutes mes conceptions de la gestion partent de cette idée fondamentale.

En envisageant sous l'angle de la rentabilité la décentralisation et les relations entre les parties et la totalité de l'entreprise, je précisais certains points, dont voici les plus importants:

- *A propos de l'incidence sur l'entreprise de la « loi » de rentabilité:* (elle) développe la conscience de la solidarité dans l'entreprise, en donnant à chacune de ses unités une assise individuelle, ce qui lui fait sentir qu'elle a au sein de la compagnie sa responsabilité propre et qu'elle contribue pour sa part aux résultats communs.
- *A propos de son incidence sur le contrôle financier:* (elle) permet d'établir des statistiques exprimant correctement la relation entre le gain net et le capital investi pour chaque division opérationnelle – ce qui est la véritable mesure du rendement – indépendamment des contributions des autres divisions et des capitaux qui leur ont été alloués.
- *A propos de son incidence sur la stratégie des investissements:* (elle) permet à la compagnie de distribuer les capitaux à investir au mieux des intérêts de l'entreprise tout entière.

C'était – à ma connaissance – le premier exposé écrit des principes d'un contrôle financier à la General Motors.

(...) A la fin de novembre 1920, lorsque Du Pont devint directeur général, la nécessité d'un plan d'organisation se fit sentir avec urgence. Si Durant avait pu administrer à sa manière, c'est-à-dire « à vue de nez », la nouvelle équipe se composait d'hommes qui avaient de tout autres vues sur l'administration des affaires, et qui aspiraient à des méthodes de gestion rationnelles et objectives. Mon étude sur l'organisation satisfaisait cette exigence, et fut dans les circonstances que j'ai dites adoptée officiellement, moyennant de légères retouches, comme système de gestion de la compagnie.

Cette étude était sommaire si on la compare à ce que l'on sait aujourd'hui de la gestion, et mon souci de la rendre acceptable à Durant m'avait imposé certaines contraintes. Elle commençait ainsi :

« L'objet de cette étude est de suggérer un organigramme de la General Motors qui définisse nettement les lignes hiérarchiques dans toutes les ramifications de l'entreprise tout en coordonnant toutes ses activités et ceci sans rien enlever à l'efficacité avec laquelle elle a été administrée jusqu'à présent.

Cette étude se fonde sur les deux principes suivants :

1. La responsabilité confiée au chef de chaque unité opérationnelle ne sera limitée en aucune façon. Chacune de ces unités, sous la direction de son chef, sera fonctionnellement autonome et habilitée à exercer pleinement ses initiatives et à assurer son développement.
2. Certaines fonctions centrales sont absolument indispensables au développement et au contrôle approprié des activités de la compagnie. »

Ce qui est demandé là ne paraît pas équivoque : des lignes hiérarchiques, une coordination, et le maintien de l'efficacité du système antérieur totalement décentralisé. Mais en relisant ces lignes, après tant d'années, j'y décèle avec amusement une contradiction dans les termes qui est en fait le nœud du problème. Je commence par aller à l'extrême de la décentralisation par les mots « ne sera limité en aucune façon », puis je limite la responsabilité des chefs des unités opérationnelles par le terme « contrôle approprié ». Le fait est qu'on manque de mots pour exprimer les faits et les conditions véritables des interactions humaines. On n'en voit qu'un des aspects à la fois, tantôt l'indépendance totale de la partie, tantôt le besoin de coordination, et tantôt l'image du tout avec son centre de guidage. Mais c'est l'interaction qui compte, et si je fais des réserves sur la forme, je demeure d'accord avec ce qui était alors le fond de ma pensée, et qui me paraît encore au cœur du problème de la gestion tel qu'il s'est présenté à moi jusqu'à ce jour.

Il s'agissait maintenant de mettre ces principes en application ; voici ce que j'écrivais :

« Une fois posés ces principes, dont on espère qu'ils auront l'accord de tous les intéressés au sein de la compagnie, on peut définir comme suit les objectifs visés par cette étude :

1. « Préciser clairement le fonctionnement des diverses divisions participant aux activités de la compagnie, non seulement par rapport les unes aux autres, mais par rapport à l'administration centrale. »

C'était le gros morceau, mais que dire d'autre ? Si l'on peut décrire les fonctions des parties et du tout, on obtient le schéma complet du fonctionnement de l'entreprise, car la répartition des responsabilités de décisions à divers niveaux est implicitement contenue dans cette description.

Je continuais en énonçant le second objectif :

2. « Déterminer les fonctions de l'administration centrale et coordonner ces fonctions avec la compagnie dans son ensemble de telle sorte qu'elle accomplisse son rôle logique et nécessaire. »

Ce second objectif complète le premier, dans une perspective inverse, c'est-à-dire de haut en bas.

Et voici le troisième :

3. « Centraliser le contrôle de toutes les fonctions de direction de la compagnie au niveau de son directeur général. »

Qu'elle soit décentralisée ou non, une entreprise industrielle n'est pas la plus libérale des structures sociales. Je n'ai jamais dévalorisé, par principe, les pouvoirs d'administration du directeur général lorsque j'ai occupé ce poste. J'ai simplement exercé ces pouvoirs avec discrétion, et obtenu au reste de meilleurs résultats en persuadant qu'en imposant ma volonté. Il n'en reste pas moins que le pouvoir d'agir doit s'incarner dans la personne du directeur général.

Les quatrième et cinquième objectifs se passent de commentaires :

4. « Limiter autant que possible le nombre des dirigeants sous l'autorité immédiate du directeur général, afin de permettre à ce dernier de mieux guider la politique de la compagnie sans être au contact de problèmes qui peuvent être confiés en toute sécurité à des chefs de moins haut échelon.
5. Prévoir dans chaque branche de l'organigramme des moyens grâce auxquels les autres branches seront représentées consultativement afin que chacune d'elles se développe selon des voies profitables à l'ensemble de l'entreprise. »

L'étude proposait une structure spécialement conçue pour la General Motors telle qu'elle était en ce temps-là ; c'est-à-dire constituée par des divisions dont chacune était une cellule autonome assurant toutes ses fonctions (études, fabrication, vente, etc.) et qui étaient groupées par activités similaires ; je suggérais de mettre à la tête de chaque groupe un directeur en chef. Cette structure comportait des services généraux et consultatifs et un département financier. Une distinction y était établie entre la politique de l'entreprise et son administration.

L'organigramme situait chacun à sa place et exprimait à sa manière la conception – qui devait être formulée ultérieurement – d'une décentralisation des opérations assortie d'un contrôle coordonné.

Texte n° 8 :

Peter Drucker⁵⁸ : L'histoire de Ford

(Extrait de : Peter Drucker, *La pratique de direction des entreprises*, éditions d'Organisation, 1957, pp. 119-127⁵⁹. Traduction de *The Practice of Management*, 1954).

Les problèmes fondamentaux de hiérarchie, de structure et de conduite des affaires (*leadership*) au sein de l'entreprise doivent trouver leur solution dans la direction des cadres supérieurs. Les cadres – à tous les échelons – représentent la ressource fondamentale et la plus rare de l'entreprise. Dans une usine entièrement automatisée, il peut n'y avoir que très peu d'exécutants, mais il y aura des cadres. En réalité dans l'usine automatisée l'encadrement sera plusieurs fois ce qu'il est aujourd'hui.

Les cadres supérieurs représentent la ressource la plus onéreuse dans la plupart des entreprises, c'est celle qui se déprécie le plus rapidement et qui exige le renouvellement le plus constant. Il faut des années pour créer une équipe de direction ; mais une mauvaise administration peut la détruire en fort peu de temps. L'importance de l'encadrement, ainsi que le capital que chacun de ses membres représente, est forcée de croître de façon constante, comme on l'a constaté au cours des cinquante dernières années. Parallèlement, les exigences de l'entreprise vont en croissant en ce qui concerne l'habileté professionnelle de son personnel d'encadrement. Ces exigences ont doublé au cours de chaque génération, il n'y a pas lieu de s'attendre à un relâchement de cette tendance dans les prochaines décennies.

La manière plus ou moins bonne dont sont dirigés les cadres supérieurs est le facteur essentiel dont dépend la réalisation des objectifs de l'entreprise,

⁵⁸ **Éléments biographiques :** Peter F. Drucker, né en 1909 à Vienne en Autriche, mort en Californie en novembre 2005, gagne les Etats-Unis en 1937. D'abord correspondant de presse, il devient ensuite consultant en économie et professeur. Il est l'auteur de très nombreux ouvrages (parmi les plus récents : *Je vous donne rendez-vous demain*, 1992 ; *L'Avenir du management*, 1999). Les idées qu'il défend peuvent être considérées comme le « reflet de toutes les pratiques managériales qui ont fait le succès des entreprises américaines » dans la seconde moitié du XX^e siècle. Il a été l'un des premiers à parler de *Management by Objectives*, ou Direction par objectifs. Ses analyses l'ont amené à insister sur l'importance du consommateur et du marketing, sur le rôle de la direction dans la stratégie – pour lui, « la structure suit la stratégie » –, l'équilibre à trouver entre la stratégie à long terme et les performances à court terme, ou encore sur l'indispensable décentralisation. Plus largement, il fait du management « l'institution centrale de la société actuelle ». Il considère en effet « qu'il y a très peu de différences entre gérer une affaire, un diocèse, un hôpital, une université, un laboratoire de recherches, un syndicat ouvrier ou une agence gouvernementale. » Le lecteur intéressé pourra consulter son website : <http://www.peter-drucker.com/about.html>. De nombreux textes et interviews y sont en libre accès. Un autre site offre de telles ressources : <http://leader-toleader.org/leaderbooks/index.html>. La plupart de ses ouvrages figurent dans la bibliographie raisonnée, à la fin du présent ouvrage.

⁵⁹ Nous remercions l'éditeur pour son aimable autorisation de reproduction.

dont dépend également dans une large mesure la bonne direction par l'entreprise des exécutants. L'attitude du travailleur ne fait que refléter l'attitude de ses cadres. Elle reflète directement les compétences et la structure de la Direction. Le rendement du travail est en grande partie déterminé par la façon dont il est lui-même dirigé. On peut expliquer historiquement pourquoi « le service du personnel » se limite plus ou moins aujourd'hui aux exécutants (ouvriers ou autres), mais laisse les cadres supérieurs en dehors de son contrôle.

Cette attitude est une erreur grossière. La méthode en vogue appliquée récemment par une grande société en créant un « Service des relations humaines » (le service se limitant bien entendu aux relations entre la compagnie et les employés gagnant moins de cinq mille dollars par an) garantit d'avance l'échec de ce nouveau service et de ses tentatives.

Diriger les cadres doit être la préoccupation essentielle de la Direction. Durant les dix ou quinze dernières années, les cadres américains se sont soumis d'eux-mêmes à un tir de barrage constant d'exhortations, de discours et de programmes, par lesquels ils se déclaraient l'un à l'autre que leur tâche était de diriger leurs inférieurs hiérarchiques, il se poussaient à donner la priorité à telle ou telle responsabilité, ils se donnaient de copieux conseils et des « tuyaux » inestimables pour leurs « communications vers le bas ». Mais je n'ai pas encore rencontré de personnel cadre, quels que soient son niveau et ses fonctions, qui n'ait été préoccupé principalement par ses rapports avec ses supérieurs et par les contacts qu'il pouvait avoir avec la Direction. Tous les directeurs généraux que je connais, de petites ou de grandes sociétés, se soucient plus de leurs rapports avec leur conseil d'administration, que de leurs relations avec leurs directeurs. Tous les directeurs estiment que le vrai problème est celui de leurs rapports avec le directeur général. Et ainsi de suite en descendant jusqu'au chef d'atelier de premier rang, au contremaître de fabrication, ou au chef de bureau, qui sont à peu près sûrs de s'entendre avec leurs hommes si seulement le « patron » et le service du personnel les laissent agir à leur guise.

Ce n'est pas là, ainsi que sont portés à le croire les membres du service du personnel, un signe de perversité de la nature humaine. Les rapports avec les supérieurs sont la principale préoccupation de tout cadre. Etre « un cadre » signifie partager les responsabilités pour permettre à l'entreprise de fonctionner. Un homme à qui on ne demande pas de prendre ses responsabilités n'est pas un « cadre ». Et celui qui ne considère pas qu'est là sa mission essentielle est un piètre cadre qui risque de faillir à son devoir.

Les problèmes de ses relations avec le haut qui préoccupent le cadre, ses rapports avec son « patron » direct, ses hésitations sur ce que l'on attend de lui, les difficultés qu'il a pour exposer son point de vue, ou pour faire accepter son programme, ou pour faire donner à son activité tout le poids voulu, ses rapports avec les autres services et avec les membres de l'état-major, etc., sont tous des problèmes de direction des cadres supérieurs.

Le point de départ de la discussion de l'organisation des relations humaines dans l'entreprise ne doit pas être placé sur les simples employés et leur travail, si nombreux qu'ils soient. Ce point de départ doit être la direction des cadres supérieurs.

Tentative d'Henry Ford de se passer des cadres

Les difficultés essentielles ainsi que les notions fondamentales de l'art de diriger les cadres supérieurs seront encore une fois mieux illustrées par un exemple trouvé dans l'histoire de la Ford Motor Company⁶⁰.

Il n'est pas d'aventure plus dramatique que la chute de Ford, d'une réussite sans pareille, presque à la catastrophe, en l'espace de quinze ans, si ce n'est toutefois la renaissance aussi rapide et aussi extraordinaire de cette même compagnie depuis dix ans.

Au début de 1920, Ford était arrivé à posséder les deux tiers du marché de l'automobile. Quinze ans plus tard, au moment de la Deuxième Guerre mondiale, la part de Ford était tombée à 20%. La Ford Motor Company, en tant que société privée, ne publie pas de bilan chiffré. Mais tout le monde dans l'industrie automobile estima (probablement à tort) que la compagnie n'avait réalisé aucun bénéfice pendant ces quinze années.

La panique qui s'éleva dans l'industrie automobile à la mort soudaine pendant la guerre d'Edsel Ford, le fils unique d'Henry Ford, prouve que le monde de l'industrie n'avait fait que répéter «le vieil homme ne peut tenir longtemps, vous verrez quand Edsel prendra sa succession». Sa mort du vivant du vieil homme força l'industrie à affronter la réalité de la situation Ford. Et cette réalité était telle que la survie de la compagnie semblait improbable, on disait impossible.

La meilleure preuve de la gravité avec laquelle on considérait les chances de survie de Ford nous est fournie par le projet proposé à cette époque à Detroit dans les milieux autorisés. Le gouvernement américain, disait-on, devrait prêter assez d'argent à Studebaker – le quatrième grand constructeur d'automobiles, mais qui n'atteignait que le sixième de l'importance de Ford – pour lui permettre d'acheter la société à la famille Ford, et d'en assumer la charge. Ce serait pour Ford la seule chance de survie, sinon, pensait-on, il faudrait nationaliser l'affaire de peur que sa ruine ne menaçât l'économie du pays et son effort de guerre.

⁶⁰ L'histoire de la Ford Motor Company n'a pas encore été écrite. L'ouvrage d'Allan Vevins, *Ford* (New York, Scribner's, 1954), bien que définitif, ne va pas plus loin que 1915. Mais les éléments principaux sont universellement connus. Je porte seul la responsabilité de leur interprétation.

Quels sont les facteurs qui conduisirent Ford à subir cette crise ? On a souvent raconté l'histoire des erreurs de la direction personnelle de Ford avec force détails sinistres et assez inexacts. Les dirigeants américains, sinon le public en général, se sont familiarisés avec les méthodes de police secrète de Henry Ford et avec sa tyrannie d'autocrate. On n'a pas compris, toutefois, que ce n'était pas le fait d'une aberration pathologique ou de la sénilité (bien qu'il y ait pu s'y trouver une certaine part des deux). A la base de la mauvaise direction d'Henry Ford, se trouvait la volonté systématique, consciente et délibérée de tenter de « gouverner une affaire de milliards de dollars sans cadres supérieurs responsables ». La police secrète, qui surveillait les responsables, servait à informer Henry Ford de toute tentative de leur part de prendre une décision. Quand ils paraissaient vouloir assumer de leur propre chef une activité ou une responsabilité de direction, ils étaient généralement liquidés. Et l'une des raisons majeures qui permit à Harry Bennett, chef de la police Ford, de s'élever presque au pouvoir suprême dans l'organisation, au cours de toutes ces années, fut qu'il ne fut jamais rien de plus que la créature du vieillard, car il ne possédait ni l'expérience, ni les compétences voulues pour exercer un poste quelconque de direction.

Ce refus de permettre à quiconque d'exercer une autorité remonte aux origines de la Ford Motor Company. Même à cette époque, la politique du vieil homme était de changer les contremaîtres supérieurs tous les deux ou trois ans environ, de peur qu'ils ne deviennent des « autorités » et qu'ils oublient qu'ils devaient leurs gagne-pain au bon vouloir de M. Ford. Henry Ford avait besoin de techniciens et il était prêt à les payer généreusement. Mais la Direction était son travail personnel en tant que propriétaire. De même qu'il décida, au début de sa carrière, de ne partager avec personne la propriété de son affaire, il ne voulut pas non plus partager avec personne les responsabilités de la Direction. Ses cadres supérieurs (directeurs, chefs de service, chefs d'atelier) ne seraient que ses adjoints directs, et ne feraient que ce qu'il leur commanderait ; leur rôle serait tout au plus d'exécuter, jamais de commander. De cette conception première découla tout le reste : la police secrète, la crainte que ses associés les plus proches ne conspirent contre lui, son insécurité fondamentale. (...)

Ce fut sans aucun doute l'absence de toute direction qui causa le déclin de la Ford Motor Company. Même à son point le plus bas, juste avant la deuxième guerre mondiale, elle possédait encore une solide organisation de distribution et de services. L'industrie automobile estimait que les ressources financières de Ford, après quinze années de perte, étaient à peu près équivalentes à celles de la General Motors, bien que les ventes n'aient atteint chez Ford qu'à peine plus du tiers de celles de sa rivale.

Mais il y avait chez Ford peu de directeurs (sauf dans le domaine des ventes). La plupart des personnes capables avaient été congédiées ou avaient quit-

té la société ; il y eut un exode massif des « responsables » – chefs de services techniques, directeurs de la production, etc., de Ford dès que la Deuxième Guerre mondiale eut créé des postes après dix années de dépression. Et la majorité des responsables qui restèrent chez Ford n'étaient pas assez capables pour trouver de nouvelles situations. Lorsque la compagnie fut renflouée quelques années plus tard, il n'y eut que peu des anciens fidèles qui furent jugés assez compétents pour accéder à un poste de direction un peu élevé.

Création de la nouvelle Direction Ford

La question est discutable de savoir si Ford eût survécu à une crise de dépression qui serait survenue après la guerre. Mais la société se serait écroulée, même dans cette période de hausse d'après-guerre, si la théorie d'Henry Ford – de vouloir diriger sans cadres – n'avait pas été radicalement retournée par son petit-fils et successeur, Henry Ford II. L'histoire de la renaissance de la Ford Motor Company, depuis 1944, est l'une des épopées de l'histoire des affaires américaines. La plupart des détails sont encore ignorés en dehors de la compagnie et il est grand temps que toute l'histoire soit publiée. Mais on en sait suffisamment pour être sûr que la clé de la renaissance de Ford a été la création et l'organisation de la Direction, tout comme l'étouffement et la destruction de la Direction avaient été l'explication de son déclin antérieur.

Henry Ford avait vingt-cinq ans, quand la mort de son père et le déclin rapide de son grand-père firent passer sur ses épaules la responsabilité de la compagnie. Il n'avait aucune expérience des affaires. Et il restait dans la compagnie peu de directeurs de taille à l'aider ou à le guider. Il comprit pourtant sans le moindre doute où résidait le vrai problème, car son premier soin fut d'établir une politique de base s'appuyant sur une vraie Direction. Il fallait trouver à l'extérieur la plupart des hommes qui devaient la constituer. Mais avant d'introduire n'importe qui, il fallait faire place nette. Il fallait établir les principes de base qui régleraient dans l'avenir le fonctionnement de l'affaire. Henry Ford II devait accomplir cette tâche tout seul, avec son grand-père toujours en vie, et les créatures de son grand-père toujours en fonctions. Une fois qu'il aurait réalisé tout cela, il pourrait choisir les hommes nouveaux qui l'aideraient à diriger, qui exerceraient eux-mêmes leurs propres activités, qui en assumeraient l'entière responsabilité, et qui auraient autorité totale dans leur domaine. La nomination d'Ernest R. Breech au poste de directeur général adjoint en tant que première nomination annonça que Breech aurait autorité totale sur la fabrication. Et cette conception essentielle fut observée pendant toute la mise en place de toutes les fonctions de direction au sein de l'organisation.

La conduite de l'affaire était maintenant réglée par ses objectifs. Alors que, sous l'ancien régime, les chefs n'étaient au courant de rien, le nouveau régime

s'efforça de fournir à tout directeur les informations qui lui étaient nécessaires pour remplir son rôle, ainsi que toutes celles qu'il était possible de lui communiquer au sujet de la compagnie. La conception du chef comme délégué personnel du propriétaire fut remplacée par la conception du directeur, dont l'autorité est fondée sur la responsabilité objective de ses fonctions. Les ordres arbitraires furent remplacés par des règles d'action fondées sur des objectifs et des évaluations.

La transformation la plus radicale peut-être et certainement la plus apparente est celle de la structure d'organisation. L'ancienne Ford Motor Company était étroitement centralisée. Non seulement tous les pouvoirs et toutes les décisions étaient aux mains d'Henry Ford, mais il n'y avait qu'une seule comptabilité pour le fonctionnement complexe de l'organisation tout entière.

Par exemple, la compagnie possède sa propre aciérie. C'est une des plus importantes du pays avec ses possibilités de 1,5 million de tonnes par an. Néanmoins, ce n'était un secret pour personne à Detroit que les frais de l'aciérie étaient englobés dans les frais généraux de la compagnie. Le directeur de l'usine ignorait le prix que payait la compagnie pour le charbon qu'il utilisait. Sous l'ancien régime, les contrats de vente étaient généralement tenus secrets.

En revanche, aujourd'hui Ford est décentralisé en quinze départements autonomes, possédant chacun sa Direction complète entièrement responsable du fonctionnement et des résultats de son affaire, et ayant pleine autorité pour prendre toutes les décisions nécessaires pour obtenir ces résultats. Entre autres, l'aciérie forme l'un de ces départements, avec les départements les plus importants de la production automobile – Ford et Mercury-Lincoln –, les départements des pièces et des accessoires et un département spécialement chargé des affaires internationales et de l'exportation.

Henry Ford II n'a rien inventé de ses conceptions de direction et d'organisation. Il les a empruntées – avec l'aide de ses principaux directeurs – à son grand concurrent : la General Motors. Ce fut en effet sur ces principes que la General Motors fut fondée⁶¹ et ce sont ces principes qui lui ont permis de devenir la plus vaste entreprise industrielle du pays. Mais Henry Ford II est le seul qui ait débuté avec toute une armée de principes au lieu de les développer graduellement. Son expérience montre donc de façon évidente la valeur de ces conceptions. Voilà une compagnie qui semblait vouée à un déclin certain, sinon à une ruine certaine, une compagnie privée de Direction, démoralisée et sans chef. Dix ans plus tard, le marché Ford est en pleine ascension. Il livre bataille à la Chevrolet de la General Motors pour la première place sur le marché de l'automobile. De moribond qu'il était, il est maintenant devenu une com-

⁶¹ Pour tous détails sur les principes et la pratique de la direction chez la General Motors, se référer à mon ouvrage *The Concept of Corporation* (New York, John Day, 1946). Il donne les résultats d'une étude de deux ans entreprise à la demande de la direction supérieure de la General Motors.

pagnie importante et en plein essor. Et le miracle (*car il s'agit bien d'un miracle*) est dû au renversement radical des principes de la direction des cadres supérieurs de l'entreprise.

Qu'entend-on par diriger les cadres supérieurs d'une entreprise ?

L'histoire de Ford nous permet d'affirmer que l'entreprise ne peut fonctionner sans directeurs. On ne peut prétendre que la Direction fait le travail du propriétaire par délégation. La Direction n'est pas nécessaire seulement pour la simple raison que la tâche est trop lourde pour un seul homme, mais parce que faire marcher une entreprise est une chose essentiellement différente de la gestion d'une propriété privée.

Ford l'aîné mena sa compagnie, presque volontairement, au titre de seul propriétaire. Son expérience a prouvé que quels que soient les règlements en vigueur, une entreprise moderne ne peut être conduite de cette manière. Les ressources qui lui sont confiées ne peuvent produire de richesses si elles sont maintenues au-delà des possibilités humaines d'un seul homme. L'entreprise doit pouvoir se perpétuer, et pour cela il lui faut un encadrement. La tâche est si complexe, même dans les petites affaires, qu'elle ne peut être assumée par un seul homme, travaillant avec des aides et des assistants. Elle exige une équipe organisée et intégrée dont chaque membre accomplisse sa part de direction.

On peut dire par conséquent que l'entreprise moderne est une entreprise qui exige un gouvernement et une Direction, c'est-à-dire un organe qui la gouverne et qui la fait fonctionner. Les fonctions et les devoirs de cet organe sont déterminés par une seule chose : les objectifs que l'entreprise doit atteindre. Les propriétaires peuvent être légalement les « employeurs » de la Direction ; ils peuvent même être « omnipotents » dans une situation donnée. Mais la nature, les fonctions et les responsabilités de la Direction sont toujours déterminées par la tâche à accomplir plutôt que par une délégation quelconque.

Sans doute, à l'origine, la Direction s'est développée parce que le propriétaire d'une petite affaire prospère ne put assumer lui-même toutes les fonctions, et qu'il fut obligé d'en déléguer une partie à ses assistants. Mais bien que ce soit le développement quantitatif qui fit de la Direction un organe nécessaire, le changement fut qualitatif par ses effets. Dès qu'il s'agit d'une entreprise, la fonction de la Direction ne peut plus se définir comme une délégation du propriétaire. La Direction a une fonction à cause des objectifs que se propose l'entreprise. Nier ou amoindrir cette fonction aboutit à ruiner l'entreprise.

La Direction n'est pas une fin en soi. C'est un organe de l'affaire, et elle est constituée par des individus. La première condition, dans la direction des cadres supérieurs, est par suite d'imposer à chaque directeur l'obligation de

concentrer son attention sur les objectifs visés par l'entreprise, et de tendre sa volonté et ses efforts pour atteindre ces buts. La première obligation de la direction des cadres supérieurs est par suite de « *diriger l'affaire par objectifs et par autocontrôle* ».

Mais chaque directeur doit être également capable de fournir les efforts indispensables et d'obtenir les résultats escomptés. Ses fonctions doivent être établies de façon à lui permettre le maximum de rendement. La deuxième obligation de la direction des cadres est par suite « *une structure convenable pour les fonctions de directeur* ».

Quoique ceux qui dirigent soient des individus, ils doivent travailler ensemble en formant une équipe. Un tel groupe organisé présente toujours un caractère distinct. Quoique formé par des individus, par leurs vues, leurs habitudes, leurs attitudes et leurs comportements, ce caractère est un caractère commun au groupe. Il subsiste longtemps après que les hommes qui l'ont créé ont disparu. Il façonne le comportement et les attitudes des nouveaux venus. De lui dépend dans une large mesure le succès d'un individu au sein de l'organisation. Il détermine si l'organisation sera capable de reconnaître et de récompenser le talent, ou si elle s'enlisera dans le havre peu profond d'une platitude médiocrité. C'est lui qui décide en réalité si les hommes se développeront ou s'ils se dessècheront, s'ils resteront droits et fiers, ou s'ils se courberont et se déformeront. Un état d'esprit large produira de grands directeurs. Diriger les cadres supérieurs suppose donc la création de « *l'esprit de corps qui convient à l'organisation* ».

Une entreprise d'affaires doit avoir une direction générale, organisme prenant en dernier ressort les décisions, et un organisme général d'étude et d'évaluation. Elle a besoin à la fois d'un « président-directeur général » et d'un « conseil d'administration ».

Une affaire doit prévoir et assurer son existence et sa croissance. Elle doit « prévoir les directeurs de demain ».

Un groupe organisé doit avoir sa structure propre. Diriger les cadres supérieurs exige donc en dernier lieu que la direction soit organisée suivant des principes de structure viables.

Il ne s'agit pas là de choses que l'on « doit » faire ; ce sont des choses que l'on fait dans toutes les entreprises, que leurs directeurs s'en rendent compte ou non. Dans toutes les entreprises, les directeurs sont guidés dans la bonne voie ou dans la mauvaise, mais leur vision et leurs efforts sont toujours orientés vers quelque chose. Dans toute entreprise, les fonctions des directeurs sont déterminées à bon escient ou non – mais elles ne sont jamais laissées inorganisées. Toute entreprise possède une structure d'organisation, qu'elle soit efficace ou non, mais elle en a toujours une. Toutes les entreprises ont une âme qui tue ou qui donne la vie. Les individus se développent toujours. Il n'y a qu'une alternative : ils peuvent se développer jusqu'à réaliser tout leur poten-

tiel et jusqu'à satisfaire aux exigences de l'avenir de l'affaire – ou bien voir leur développement se faire dans le mauvais sens.

Henry Ford ne voulait point de directeurs. Mais le seul résultat qu'il ait obtenu fut de mal diriger les directeurs, de fixer leurs fonctions sans discernement, de créer un état de suspicion et de frustration, de mal organiser son affaire et de mal former son personnel cadres. La Direction n'a qu'une alternative dans ces domaines, c'est d'accomplir sa tâche bien ou mal, mais elle ne peut se soustraire à cette tâche. Et c'est ce qui déterminera la survie et la prospérité des entreprises ou leur déclin, et enfin leur ruine.

II.

EFFICACITÉ ET DÉMOCRATIE

« *A la recherche de la bonne organisation* ». Si le management était un film hollywoodien, ses scénaristes lui auraient probablement donné ce titre... Car cet objectif structure des décennies d'études et d'expérimentations managériales : comment obtenir le « bon » réglage organisationnel, susceptible de performer les résultats de la firme ? A observer cet effort sur le long siècle, l'observateur, cela a été dit, est surpris par la permanence et la diversité, voir l'antagonisme, des réponses. Cette seconde partie rassemble ainsi des textes qui illustrent cette recherche du « bon réglage » (ou cette quête des « *good practices* », comme il se dit aujourd'hui). Le lecteur découvrira ainsi, au fil des extraits proposés, les vertus de la reconnaissance des besoins et des buts des salariés [McGregor, *texte n° 13*], l'excellence de la coordination non hiérarchique [Aoki, *texte n° 10*], l'intelligence et l'imagination créatrice des salariés [Herzberg, *texte n° 11*], ou l'importance des gisements de productivité de l'organisation qualifiante [Riboud, *texte n° 15*].

Une pensée managériale *magique* ?

Au-delà de l'efflorescence des thèmes abordés et de la nature des leviers organisationnels identifiés dans ces textes – la reconnaissance professionnelle, l'intégration, la motivation, la planification, etc. –, se devine une constante : le surcroît d'efficacité que ces leviers génèrent et, en corollaire, ou en résultat, l'épanouissement de l'individu et le surcroît de démocratie de son environnement social. Il y a ainsi une certaine *magie* de la pensée managériale : de méthodes triviales, ou de simples recettes organisationnelles, surgissent des « effets merveilleux », qui ont pour nom – et ces mots sont lourds de sens : efficacité, bonheur, progrès, démocratie. Quand Mary Parker Follett [*texte n° 9*] plaide pour « l'intégration » plutôt que « la domination » (qui, dit-elle, engendre du ressentiment et conduit à de nouveaux conflits) ou « le compromis » (qui insatisfait les deux parties et ne créent pas de valeur supplémentaire – il n'est qu'un partage de valeurs déjà existantes), elle argumente par le surcroît de richesses produites dû à cette attitude managériale (« Seule cette troisiè-

me voie, dit-elle, est synonyme de progrès»); ou quand l'économiste japonais Masahiko Aoki [texte n° 10], théoricien du « modèle japonais » dans les années 1980 et 1990 et dont s'inspirèrent beaucoup les promoteurs des systèmes de *lean production* (avec la réduction des lignes hiérarchiques et la pratique du juste-à-temps), décrit avec précision les avantages et inconvénients du « modèle J » (pour japonais) par rapport au « modèle H » (pour hiérarchique, soit nord-américain), il met l'accent sur l'*efficacité* du modèle et les conditions où celle-ci est optimale (à savoir : dans des environnements marchands moyennement instables; si le coût d'extraction des informations ne l'emporte pas sur le gain généré par l'utilisation de ces informations; ou si le partage de l'expérience est opéré « sur le tas », dans l'atelier lui-même).

Autrement dit, il y a « magie » car la « bonne » organisation produit ici des *effets dérivés* qui, par leur cumul ou leur simple présence, à leur tour, produisent de nouveaux effets merveilleux; et le cycle se poursuit. Ainsi Aoki peut-il valoriser doublement la coordination non hiérarchique : par le traitement local et immédiat, dans l'atelier, des informations pertinentes; et par la nature non formalisable mais intuitive de ces informations. Le premier point conduit à la réactivité; le second à la productivité : les intuitions des « exécutants » sont peu coûteuses à mobiliser, elles n'ont pas à être exploitées par un appareil extérieur (un « Bureau des méthodes » à l'européenne, par exemple), et sont non rémunérées (même si, dit Aoki, « cela requiert un effort intense de la part des cols bleus »...). De même, quand Frederick Herzberg [texte n° 11] plaide pour l'utilisation par « l'industrie » (« en tant qu'institution dominante de notre société », dit-il) « du génie créateur de l'homme et de sa nature qui le portent aux accomplissements », il prend soin de référer cet usage à « l'efficacité ouvrière », à « la stabilité du personnel » ou à sa « productivité ». La recommandation de ce psychologue industriel adressée aux dirigeants d'entreprise – ne pas se contenter d'améliorer l'*ambiance* du, et au travail, mais prendre en compte la nature entière de l'individu, donc son désir de créer et de valoriser ce qu'il a lui-même créé –, vise ainsi à faire converger une attitude au travail (une présence, une implication) et un désir de création et de dépassement de soi qui réconcilie l'homme (au travail) avec lui-même. Plus qu'un effet magique, il y a ici une *révélation*, ou un dévoilement : l'homme au travail est un être de découverte et d'accomplissements; ce potentiel doit être mobilisé; l'industrie y gagnera en efficacité – et l'homme en réalisations. Double maximisation des gains, donc; et les deux mouvements se dynamisent...

Efficacité ET démocratie?

On comprend dès lors – et cela est net dans le texte de Herzberg – que la pensée managériale soit, depuis ses premières formulations à la fin du XIX^e

siècle, une pensée reconnue et valorisée. Elle éclaire le caché des organisations, nomme et met à jour ses dysfonctionnements et, simultanément, habille d'une incomparable « grandeur » les solutions qu'elle préconise. Du coup, on adopte l'idée proposée : qui pourrait contester la nécessité d'une organisation de travail qui, s'appuyant sur la « *nature abrahamique* » des individus – et non pas seulement sur leur nature *adamique*, les poussant à éviter les maux et les souffrances, ou à réclamer sans cesse de nouvelles améliorations de leurs conditions de vie au travail –, gagnerait en gains de productivité et en créativité, tout en satisfaisant pleinement cette *nature humaine* ? Poser cette question, c'est apporter la réponse : nul manager n'opterait pour le *statu quo* ou renforcerait « le contrôle du génie créateur de l'homme » ! Le message est donc fonctionnel et moral : changer de manière de manager est efficace et, en outre, cela est prolifère ; ce changement décuple son effet : il favorise, et le progrès industriel, et le bonheur des individus...

Idem pour les « styles de management ». Avec la grille proposée par Robert Blake et Jane Mouton dans *The Managerial Grid* (1964) – l'ouvrage est un long commentaire de ces styles, présentés dans un tableau quadrillé et numérotés de 1 à 9 –, la pensée managériale possède son bréviaire. Le terme, ici, est employé sans connotation péjorative : il vient de *breviarium*, « abrégé » et qualifie les livres qu'on a coutume de lire fréquemment ou de s'y référer. Cette célèbre « grille », traduite en français dans *Les deux dimensions du management* (1977)¹, est devenue un outil usuel, pratique, un abrégé du management des hommes. Elle décrit cinq styles, au croisement de deux dimensions, que les auteurs nomment « le dilemme du management » : porter une grande attention aux individus, éviter les conflits, les contrôler peu et les féliciter beaucoup, au risque de ne pas atteindre les objectifs de production ; ou, à l'inverse, se préoccuper à l'excès de les réaliser, de façon autocratique et sans délégation de responsabilités. Si semble correcte la posture dite de « compromis » (l'attitude « 5,5 » sur la *managerial grid*, reproduite ici [texte n° 12]), produisant « un rendement convenable » et un « management raisonnable », Blake et Mouton lui préfèrent celle du manager intégrateur, un « style de management efficace », disent-ils : un rendement élevé y est obtenu par la participation de tous aux objectifs.

Est donc sous-jacent, là aussi, le mythe managérial du lien entre efficacité et démocratie industrielle. Que d'autres études – celles, par exemple, rassemblées dans le *Handbook of Leadership*, 1974 – montrent qu'un management autoritaire conduit également à des performances d'entreprise, cela importe

¹ Les auteurs ont, depuis, ajouté à leur *managerial grid* un troisième axe : le style personnel du manager et la culture de l'organisation. Cette *Troisième dimension du management* (1987, trad. de *The New Managerial Grid*, 1978) est également graduée de 1 à 9, d'une motivation négative (par la peur) à positive (par le désir). Elle englobe, au niveau individuel, les ressources propres du manager et, au niveau collectif, la culture de l'organisation dans lequel il agit.

finalement peu. Ce qu'il faut retenir ici, c'est *la force performative* de la pensée managériale : en proposant de manager en responsabilisant les individus, sur fond de confiance et d'adhésion aux objectifs de production, celle-ci promeut un « style » qui, adopté par des managers le croyant performant, va en effet produire de telles performances...

Quel « réglage » organisationnel ?

Des décennies de management des hommes et des organisations nous apprennent, cependant, que cela n'est pas aussi simple, et que nombre de managers, malgré les propos et arguments des théoriciens de l'école dite « des besoins et motivations » – Abraham Maslow², Frederic Herzberg, Douglas MacGregor et bien d'autres – n'ont guère progressé ou innové dans leur capacité à mobiliser l'intelligence de leurs personnels... Pour quelles raisons ? Probablement du fait de leur crainte de « bousculer l'administration rationnelle de l'entreprise », comme le note Herzberg, du poids des habitudes et des routines, mais aussi de la complexité des jeux et des fonctionnements organisationnels. De sorte que la pensée managériale, sur la longue période, semble s'énoncer sur un mode souvent litannique. Il s'agit, certes, d'argumenter, de convaincre, mais aussi de répéter, « d'enfoncer le clou », de présenter l'argument sous toutes ses faces. Car le réel organisationnel résiste. Et s'il ploie devant l'évidence – ne pas méconnaître les aspirations du personnel et ne pas neutraliser l'intelligence créatrice de l'homme –, il ne rompt pas et ne cède qu'en apparence. D'où le besoin de plaider à nouveau, d'argumenter encore, de convaincre des vertus d'un management, tour à tour nommé « intégratif », « planificateur » ou « participatif ». Des conférences de Mary Follett, prononcées dans les années 1920 aux Etats-Unis, au rapport *Modernisation, mode d'emploi* (1987), rédigé par Antoine Riboud et ses collaborateurs, lorsqu'il était encore le P-DG de BSN, le syllogisme n'a guère varié. Il peut s'énoncer ainsi : les conditions ont changé ; le changement s'impose ; divers exemples prouvent sa possibilité ; d'autres témoignent de sa performance ; il convient donc de l'adopter. L'extrait du rapport de Riboud se termine ainsi : « Du tay-

² D'Abraham Maslow, le lecteur lira avec profit son ouvrage, *Vers une psychologie de l'être*, (1978, 1^{re} édition : 1968) où il présente avec conviction et arguments sa théorie sur les besoins fondamentaux et leur hiérarchisation. Surtout, il y dessine un être humain orienté vers son autonomie et le dépassement de soi : « Il semble, dit-il (p. 147), qu'il y ait une unique et ultime valeur pour l'humanité, un but éloigné vers lequel tendent tous les hommes. Les psychologues nomment cela de diverses manières : développement de soi, réalisation de soi, intégration, santé psychique, individuation, autonomie, créativité, productivité, mais tous sont d'accord pour admettre qu'il s'agit de réaliser les potentialités de la personne, c'est-à-dire de devenir un homme total, possibilité offerte à tout individu (...) La condition pour devenir pleinement homme est une complète autonomie, et il est vrai que, réciproquement, on ne peut atteindre l'autonomie que par des expériences humaines réussies. »

lorisme, on avait retenu quatre principes (...) sur lesquels il faut revenir. Les plus performants l'ont fait...³

Dans cette recherche de la « bonne » organisation ou de la « bonne « attitude » managériale, les penseurs et leurs critiques ont évidemment des cibles privilégiés : les styles de management, la prise de décision, le rapport entre l'individu et l'entreprise, la gouvernance des firmes, etc. Ces cibles correspondent d'ailleurs, peu ou prou, aux fonctions définies par Henri Fayol de ce qu'il nommait « l'administration industrielle » – prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler. Il s'agit, dans chaque cas, de proposer des méthodes nouvelles, ou des approches différentes du problème, d'où découleront d'autres façons de faire. Et si l'on examine assez attentivement ces propositions, une architecture commune se dessine. Elles se réfèrent toutes, en effet, à une double nécessité : se conformer aux nouvelles conditions du marché – ou plus généralement de l'environnement des firmes ; et répondre aux nouvelles exigences de la main-d'œuvre. C'est ainsi que peuvent être lus les extraits des textes n° 13, 15 et 16, soit les apports de McGregor (1960), François Dalle (1971) et Antoine Riboud (1987).

Ces trois textes n'ont pas le même statut. Leurs auteurs les ont rédigés dans une perspective différente ; le premier émane d'un universitaire nord-américain, professeur de psychologie sociale à Harvard, puis au MIT, et consultant auprès de nombreuses compagnies, dont Bell Telephone, Union Carbide ou Standard Oil ; le deuxième, du P-DG d'une entreprise française, L'Oréal, mais aussi fondateur de « Entreprise et Progrès », une institution d'études du patronat français et qui, chargé de cours à Sciences-Po Paris, mit par écrit ses idées sur l'entreprise, en plaidant pour une convergence entre gestionnaires et innovateurs ; le dernier extrait de texte est une réponse, argumentée, exemplifiée, à une commande du Premier ministre français à propos des effets sociaux des nouvelles technologies.

³ « Les plus performants l'ont fait ». C'est, pour l'entreprise, « une condition de sa survie », ajoute le consultant Hubert Landier à la même époque (milieu des années 1980) dans *L'entreprise face au changement*. On mesure ainsi la force de l'impératif managérial quand il s'efforce de promouvoir une nouvelle « formule générale susceptible de dépasser « les rigidités de structures héritées du passé » et ouvrir le chemin à « la spontanéité naturelle de la génération montante » : « L'entreprise française est confrontée au nouveau modèle de l'entreprise japonaise ou américaine. Il lui faut accroître ses performances, tirer parti des talents qu'elle renferme et, pour cela, prendre les moyens d'éviter le désinvestissement qui résulterait, venant des salariés, d'un élargissement du fossé existant entre leur attente et ce que leur offre l'entreprise. Les babyboomers se montrent volontiers irrespectueux à l'égard de modes de fonctionnement qui paraissent « naturels » aux yeux de leurs prédécesseurs. Ils manifestent par contre un goût du challenge qui souvent se heurte à la rigidité de structures héritées du passé. Si les structures n'évoluent pas, ce goût du challenge ira s'investir ailleurs et les structures périront faute d'efficacité. De même, la génération des « sixties » manifeste une disponibilité polymorphe qui n'a d'égale que son éloignement de toute cause à laquelle adhérer et pour laquelle se battre. Laisse à lui-même, cet éloignement de tout projet collectif ne peut que s'exacerber dans une entreprise dont la seule finalité consisterait à se survivre à elle-même. Quant à cette disponibilité et à cette spontanéité naturelle qui font la richesse de la génération montante, elles ne peuvent, face à la rigidité compassée de certaines entreprises, que se murer dans le silence. »

Promouvoir la personnalité des individus ?

Ces textes abordent la question du « bon réglage organisationnel » sous des angles différents, qu'il n'est pas inintéressant d'examiner en détail. On les résumera ici sous forme de « rapports » : individu / entreprise ; individu / organisation ; individu / autorité et individu / machine. Le premier de ces rapports, celui entre l'individu et la firme, traverse évidemment toute la pensée managériale depuis Taylor. Mais la façon dont l'abordent François Dalle et Jean Bou-nine-Cabale [*texte n° 16*] ouvre de nouvelles perspectives, ce que confirment les débats actuels sur la « responsabilité sociale des entreprises » : l'entreprise ne peut plus ignorer la personnalité « plurielle » des salariés – ce ne sont pas seulement des producteurs, mais aussi des citoyens, des consommateurs, des responsables associatifs, etc. – et elle doit répondre à leurs besoins de construction « large » de leur personnalité. Sous la plume des auteurs : le monde du travail est désormais (ils écrivent en 1971...) « extraverti », les salariés « auront tendance à concéder au travail le moins possible de leur personnalité ». Ils en déduisent un positionnement syndical qui eut effectivement lieu (leur « politisation », au sens ici d'une intervention volontaire dans la vie de la Cité, et pas seulement « dans l'entreprise ») et une difficulté à le gérer, du fait de l'attachement, néanmoins, de ces salariés à leur situation « d'ouvriers de l'abondance » (comme les définissait le sociologue anglais John Goldthorpe en 1968...). L'idée que les individus chercheraient à s'affirmer et s'épanouir « au-delà de leurs activités professionnelles », aujourd'hui banale, ne l'était guère, en Europe, à la fin des années 1960, tant ces sociétés demeuraient encore des sociétés de labeur, où le travail industriel était magnifié et le lieu même où il s'accomplissait – l'entreprise – était un objet passionnel et constituait l'horizon des désirs et des soupirs...

Dix ans auparavant, McGregor [*texte n° 13*] signifiait déjà que le mouvement était durablement engagé et qu'il convenait, pour les entreprises, de « prendre en considération les buts personnels des individus ». Mais plus qu'une nécessaire reconnaissance des besoins des individus par les organisations, il s'agissait, disait ce penseur, de « rechercher le degré d'intégration où l'individu peut le mieux atteindre ses buts en dirigeant ses efforts vers le succès de l'organisation ». Et ajoutait-il, « mieux atteindre » signifiant qu'il laissera de côté les autres moyens possibles : l'indifférence, l'irresponsabilité ou le sabotage. Il s'engagera dans l'autocontrôle ou l'autodirection, précisément parce qu'il aura décidé de s'y engager. Il faut donc, dit-il, en tirer une conséquence : le potentiel des individus est toujours « au-dessus » du niveau auquel les dirigeants le situent...

On rapprochera ici ce point de vue de celui de Chester Barnard qui, dans *The Function of the Executive* (1938), avait déjà théorisé le rapport des individus à toute autorité : il n'y a, disait-il, d'autorité que *consentie*, et ceux qui acceptent

– certes plus ou moins librement – de s’y soumettre, examinent si les ordres qui leurs sont donnés sont conformes, et aux intérêts de l’organisation dont ils sont membres, et à leurs propres intérêts. Franchissons le pas et étendons le raisonnement au *pouvoir managérial* lui-même : des individus ainsi capables de s’autocontrôler, s’autodiriger et doser leur degré de soumission à l’autorité, voudront, nécessairement, contrôler ce pouvoir et valider les compétences de ceux qui se proposent de les diriger. C’est ce qu’indiquait François Dalle au début des années 1970 à propos de la gouvernance des firmes (et la séparation entre directoire et conseil de surveillance – ce qu’il nomme les « structures européennes ») : « La contestation apparaît ainsi une institution destinée à s’opposer dialectiquement à l’autorité et en réfréner les éventuels abus. »

Intégrer l’individu dans l’organisation

Une autre théorisation du rapport individu / organisation, ou individu / autorité, sera proposée par Chris Argyris*. Ce psychologue nord-américain, connu pour ses travaux avec Donald Schön* sur l’apprentissage (dit « en double boucle » : les individus apprennent et savent qu’ils apprennent), commet en 1964 un ouvrage, *Integrating the Individual and the Organization*, soit quelques années après les travaux de McGregor ou Herzberg, à une époque où tous les universitaires et praticiens du management reconnaissent le bien-fondé et la justesse des principes de l’école dite « des besoins et motivations ». Mais Argyris centre son propos, non sur les besoins psychologiques et de sécurité des individus, mais sur la relation entre, d’une part, ces besoins et, d’autre part, les exigences des organisations. Le souci d’Argyris est un souci de mise en compatibilité, voire d’intégration de ces deux phénomènes. Esquissons à grands traits son argument. « Première proposition, dit-il : Il y a incompatibilité entre les besoins des individus qui aspirent au succès psychologique et les exigences de l’organisation formelle initiale ». D’où un corollaire : la perturbation qui s’ensuit est proportionnelle à cette incompatibilité. Deuxième proposition : « Les conséquences de cette perturbation sont : la frustration, l’échec, une perspective à court terme et le conflit ». Troisième proposition : « Dans certaines conditions, le degré de frustration, d’échec, de perspective à court terme et de conflit, tendra à augmenter ». Comment résoudre le problème ?

Les recommandations d’Argyris [texte n° 14] sont les suivantes : l’élargissement des tâches, l’implication des salariés, la valorisation du succès, de l’estime de soi et de la responsabilité personnelle. La plupart d’entre elles ont été expérimentées et certaines sont devenues désormais des pratiques courantes dans les organisations. Là aussi, relevons le caractère visionnaire de la pensée managériale. Ses penseurs s’efforcent toujours, à la fin de leurs ouvrages, de parler de l’*avenir des organisations*. Si ce dernier est souvent dépeint avec

le rose de leurs recommandations, force est de constater que cet avenir s'est souvent réalisé. Pour quelles raisons? Parce que les expérimentations managériales, peu ou prou, depuis un siècle, transforment continûment les organisations. Argyris introduit ainsi son chapitre conclusif, «L'organisation de l'avenir. Vue d'ensemble», en résumant les chapitres précédents: «Nous avons fait le tour des moyens que l'on pourrait employer pour redessiner les organisations». Et il ajoute, quelques lignes plus loin: pour autant, «la structure pyramidale n'a pas été réduite à néant». Autrement dit: les organisations productives peuvent s'autoriser à modifier leurs structures ou leurs pratiques de management; si l'expérimentation ne donne pas les résultats escomptés, l'organisation n'en sera pas pour autant ébranlée. Du coup, cela délivre les organisations d'une obligation de réussite ou de résultats. Elles peuvent donc expérimenter, et le faire sans retenue aucune...

Reste un dernier rapport, et non le moindre, en ces temps de «nouvelles» technologies: le rapport des individus à leur machine et, plus largement au changement technique. Les propositions du rapport d'Antoine Riboud, dont un extrait est proposé ici [texte n° 15], constituèrent un moment charnière, à la fin des années 1990, dans l'appréhension de la «bonne» organisation quand celle-ci est profondément modifiée par l'automatisation et l'informatisation. La proposition novatrice fut de lier étroitement technique, formation et organisation du travail⁴. Chez Danone, ex-BSN, le pas avait été franchi quelques années auparavant: des SOF, services Organisation-Formation, y virent le jour, tentant d'articuler les deux problématiques. En y ajoutant les nouvelles technologies, la boucle est bouclée... Et se dessine alors ce que les auteurs, à la suite du sociologue Philippe Zarifian*, vont nommer «l'organisation qualifiante» et qui, aujourd'hui encore, demeure plus un objectif qu'une réalité: «Cette organisation qualifiante est flexible, ouverte à l'autocontrôle et à la décentralisation des responsabilités, dépourvue de barrières hiérarchiques ou de cloisonnements entre ateliers et services différents, propice à la mobilité des salariés, fondée sur la polyvalence et perfectible en permanence en fonction des niveaux de formation atteints»⁵.

⁴ Pour une connaissance de ce type de littérature, qui se développa au milieu des années 1980 et connut un certain succès, y compris par la mise en œuvre, dans nombre de grandes entreprises, de certaines de ses suggestions, le lecteur pourra lire avec profit: Olivier du Roy, *Réussir l'investissement productif*, éd. d'Organisation, Paris, 1985 et, du même auteur, *L'Usine du futur. Conduite socio-technique des investissements*, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail, Dublin, 1992.

⁵ Le lecteur intéressé par cette question de «l'organisation apprenante» se reportera à l'ouvrage désormais classique sur ce sujet: Peter Senge, *La cinquième discipline*, éd. First, 1991 (trad. française). L'auteur y préconise le développement de cinq «disciplines» pour conduire les organisations: «la pensée systémique» (pour appréhender la réalité dans toute sa complexité); «la maîtrise personnelle» (combinant une perception lucide de la réalité et une bonne connaissance de ses aspirations personnelles); «la vision partagée» (pour progresser vers ces aspirations communes); «la maîtrise des modèles mentaux» (pour améliorer les représentations du fonctionnement de l'organisation et de son environnement); enfin, «l'apprentissage en équipe».

Mesurer l'écart ?

Il est tentant de vérifier si les prophéties des penseurs du management se sont réalisées, ou si leurs recommandations ont résisté à l'épreuve du temps. De cet examen, avouons-le d'emblée, la pensée managériale ne s'en sort pas si mal ; beaucoup de ses projections ont été attestées. C'est d'ailleurs ce qui fait sa force et constitue sa capacité « performative » : en indiquant comment « mieux faire » – du fait de l'apparition de nouvelles conditions du marché, de la main-d'œuvre ou de la gouvernance des firmes – et en dessinant, à partir des méfaits et des incomplétudes des théories antérieures de nouvelles théories sur l'entreprise et son fonctionnement, mieux à même de la préparer au futur, la pensée managériale modifie le réel et, de fait, permet à ce futur de se réaliser.

S'il n'est pas une science prédictive, le management est, en tous cas, un *art de la prophétie*. Dire cela n'est pas stigmatiser, plus qu'il ne faudrait, la propension de ses théoriciens à proposer des lendemains enchanteurs. Car, en annonçant ce qui risque d'advenir si des correctifs ne sont pas introduits dans la manière de traiter les hommes au travail, ou en se projetant dans le futur des organisations, la pensée managériale se veut une pensée *pratique* : opérative et anticipatrice ; et l'une parce que l'autre... Que certaines de ses « révélations » – pour rester dans le vocabulaire de la prophétie – se sont avérées fausses ou ne se sont pas confirmées, cela importe peu ; en prédisant l'avenir des organisations – cf. les propos de François Dalle sur *L'entreprise du futur* (1971), ou ceux de Georges Archier et Hervé Sérieyx sur *L'entreprise du troisième type* (1984) –, la pensée managériale est *créatrice* : elle annonce un succès, par le biais de l'adoption de nouvelles pratiques et, ce faisant, elle le provoque. Pourquoi ? Parce qu'elle influence l'action de ceux qui sont à l'écoute de ses analyses et recommandations (soit les décideurs et managers, soucieux d'un réglage organisationnel performant). Il s'agit à la fois d'une *self-fulfilling prophecy*, pour reprendre l'expression du sociologue nord-américain Robert Merton – l'annonce d'un krach boursier imminent conduit en effet à ce krach boursier –, mais aussi d'un *mécanisme d'évitement* : annoncer une grève possible dans les ateliers, si rien n'est entrepris, peut conduire la direction de l'entreprise à prendre des mesures pour qu'elle n'ait pas lieu... Dire que le marché doit « pénétrer jusque dans l'atelier ou le bureau » [*texte n° 17*] provoque son entrée effective ; valoriser les structures « souples, rapides, responsabilisantes », s'inspirant du TQCS, *Total Quality Control System*, comme le firent Archier et Sérieyx, est de nature à les rendre, moyennant quelques aménagements organisationnels, effectivement souples et responsabilisantes...

Le conseil managérial est généralement un *conseil fondé* : sur le bon sens, sur l'expérience, sur l'observation. D'où sa force, et sa capacité de transformation du réel. Il ne s'agit donc pas – en tous cas, pas seulement ! – d'une rhétorique habile ; encore moins de « manipulation » ; il s'agit d'une pensée « at-

tentive » et « pourvoyeuse » : attention portée aux détails organisationnels, ou aux conséquences pratiques de certaines attitudes, d'un côté, et, de l'autre, une offre de « solutions », ou une facilité à rendre faciles les réponses aux difficiles problèmes d'organisation. Relire aujourd'hui des extraits de l'ouvrage de Archier et Sérieyx, *L'entreprise du troisième type* [texte n° 17], qui fit un certain bruit lors de sa sortie au milieu des années 1980, s'inspirant des thèses (et les popularisant) de Thomas Peters* et Robert Waterman*, développées dans *In Search of Excellence* (1983), est instructif; on y voit à l'œuvre cette propension de la pensée managériale à partir d'un problème – comment mobiliser la main-d'œuvre? –, puis à construire des types idéaux – « l'entreprise taylorienne », « l'entreprise des groupes » – et les opposer entre eux à partir de *mille détails* tirés du quotidien de l'activité industrielle. Et ces « détails » font sens, tant ils peuplent les organisations; la résolution quotidienne de ces « petits » problèmes organisationnels nourrit l'agenda des managers.

Penser à l'envers ?

Il n'est donc pas inutile de vérifier le degré d'écart entre le prédit et le réel. Car si les mots du management ont du poids, habillés qu'ils sont de vertus civiques ou d'efficience – l'intelligence, la responsabilité, la réalisation de soi –, ils provoquent de nombreuses critiques, en réaction à ces « grandeurs » ou à l'aune de celles-ci. Parler de reconnaissance du besoin des individus à se réaliser dans l'entreprise ou de la nécessité de faire appel à la créativité des exécutants, c'est aussitôt s'exposer à la critique des formes ou des conséquences de cette reconnaissance ou de cette nécessité. La littérature managériale a ainsi rapidement secrété son double: une littérature critique, qui, avant d'être à son tour critiquée pour insuffisance ou erreur, souligne les incomplétudes des théorisations antérieures. C'est cet effet de spirale qu'il faut garder à l'esprit quand nous relisons les textes de ce recueil. Tous comportent de sévères critiques envers divers comportements, diverses attitudes ou croyances; mais tous ont été critiqués au nom d'autres comportements souhaités, ou de croyances nouvelles. De sorte qu'il faut parfois s'écarter des textes canoniques, et descendre dans l'atelier regarder les pratiques managériales et leurs évolutions concrètes.

Pour cela, salutaire est la lecture des différents rapports relatifs à la « réforme de l'entreprise », tels qu'ils furent commandés par les pouvoirs publics français, par deux fois, en 1963 et en 1975 [texte n° 18], jointe à celle des plaidoyers syndicaux qu'ils provoquèrent ou qui furent leurs contemporains – cf. les extraits de *Le Syndicat dans l'entreprise*, de Hubert Lesire-Ogrel, [texte n° 19]. Le lecteur y découvre le monde réel des entreprises françaises des années 1960 et 1970; ce qui permet de mesurer la lenteur des évolutions – on propose

encore, en France, en 1975, de « reconnaître le syndicat comme partenaire » ou de « faire connaître les principes de la promotion interne dans l'entreprise » – et l'apparent divorce entre la pensée managériale et sa pratique concrète. Le rapport de la commission présidée par Pierre Sudreau, ancien ministre, et réunie à la demande du nouveau Président français, Valéry Giscard d'Estaing, *La réforme de l'entreprise*, reprend le titre de celui qu'avait publié en 1963 François Bloch-Lainé, haut fonctionnaire français, *Pour une réforme de l'entreprise*. C'est souligner ainsi l'acuité ou l'urgence de cette question, en France, à l'époque... Bloch-Lainé, entre autres arguments, indiquait qu'une telle réforme était nécessaire pour faire coïncider le droit avec les faits et, écrivait-il, pour prendre en compte les désirs des salariés « de ne pas être tenus à l'écart des décisions qui donnent un sens à leur activité et dont dépend leur existence ».

Accepter et légaliser le fait syndical dans l'entreprise

L'ouvrage *Le syndicat dans l'entreprise*, comme les deux rapports d'étude cités plus haut, par les mots employés et les thèmes abordés, nous renseignent sur les points en débats, à une époque donnée, dans une société donnée, à propos des formes légitimes et nécessaires du management. Accepter et légaliser le fait syndical dans l'entreprise, délimiter le champ de l'autorité patronale, débattre de l'évolution des rémunérations ou de l'horaire de travail, etc., autant de thèmes abordés par Hubert Lesire-Ogrel, secrétaire national de la CFDT au début des années 1960 et qui, aujourd'hui encore, structurent les échanges entre syndicalistes, patrons et pouvoirs publics. Mais plus encore, ces extraits nous informent, en creux, sur la réalité des pratiques managériales. Demander « d'appliquer la loi en matière de constitution des Comités d'entreprise » ou « d'associer à la préparation, à l'exécution et au contrôle des décisions tous ceux que leurs compétences et attributions mettent en mesure d'y participer » (Rapport de la commission Sudreau, 1975) signifie que cette loi était encore peu appliquée, ou que les salariés étaient faiblement associés à la prise de décision. On comprend mieux, après ces lectures, pourquoi les « managés » sont réticents à enfourcher le dernier credo managérial, tant leur propre histoire (ou mémoire) collective est saturée de promesses non tenues...

Confronter le propos de Daniel Mothé*, tiré de son témoignage personnel sur le syndicalisme d'entreprise dans les années 1960 en France, *Militant chez Renault*, propos cité dans l'ouvrage de Lesire-Ogrel – l'opinion de « ceux d'en bas » doit faire partie intégrante des décisions du management « si on veut qu'elles conservent un maximum de rationalité » – au propos des consultants Archier et Sérieyx, énoncé vingt ans plus tard – « faire appel systématiquement et en continu aux contributions de tous » – permet de mesurer l'inertie des pratiques.... Si le temps de la pensée managériale est un temps raccourci

et en perpétuel mouvement – d'où les modes incessantes, les invalidations des techniques avant même qu'elles aient largement diffusé –, le temps du management, lui, est apparemment plus lent...

C'est pour ces raisons qu'un court extrait de la conclusion de l'ouvrage de Benjamin Coriat*, *Penser à l'envers*, [texte n° 20] est proposé ici. L'auteur, un économiste français, s'est intéressé au « modèle japonais » ; il pose avec clarté le problème et invite à réfléchir aux contours d'une organisation d'entreprise ouverte au contrat, au compromis et à ce qu'il nomme « l'implication négociée » (l'implication des salariés, et la négociation comme mode de régulation sociale), en faisant converger les principes de la productivité japonaise et les structures sociales et culturelles européennes, nées de l'innovation sociale et contractuelle de ces pays (Suède, Allemagne, France, par exemple). Convenons que son plaidoyer pour impliquer « ceux d'en bas » reste toujours d'actualité...

Texte n° 9 :

Mary Parker Follett⁶ : Il y a trois moyens principaux de gérer les conflits

(Extrait de : Mary Parker Follett, *Diriger au delà des conflits*, éditions Village Mondial, Paris, 2002, pp. 146-148. Conférence prononcée à New York en janvier 1925⁷).

Il y a trois moyens principaux de gérer les conflits : la domination, le compromis et l'intégration. La domination est évidemment la victoire d'une partie sur l'autre. Habituellement, elle ne donne pas de bons résultats à long terme, car celui qui a perdu attendra simplement le moment de reprendre de dessus. Nous connaissons bien le deuxième moyen, le compromis, puisque c'est ainsi que se résolvent la plupart de nos différends – chaque partie cède un peu pour avoir la paix. Aucune de ces deux méthodes n'est satisfaisante. Dans la domination, une seule partie obtient ce qu'elle veut ; dans le compromis, aucune des deux. Nous entendons toujours l'éloge du compromis. C'est la façon admise, approuvée, de mettre fin à un différend, même si personne ne veut vraiment un compromis, car cela signifie renoncer à une partie de ce qu'on souhaite. Existe-t-il donc un autre moyen de traiter les conflits ?

Il en est un qui commence à être au moins reconnu, et parfois utilisé : la méthode de l'intégration. Prenons d'abord un exemple très simple. Un jour, dans une petite salle d'une bibliothèque universitaire, quelqu'un voulait ouvrir la fenêtre, et je souhaitais qu'elle reste fermée. Nous avons ouvert la fenêtre de la salle voisine, où il n'y avait personne. Ce n'était pas un compromis, puisque nous avons eu chacun à rester dans une pièce fermée. Simplement, je ne voulais pas que le vent du nord me tombe directement dessus. De la même façon, l'autre occupant ne tenait pas à ce qu'on ouvre une fenêtre particulière ; il souhaitait simplement que la salle soit plus aérée. L'intégration, c'est trouver une troisième voie incluant à la fois ce que A souhaite et ce que B souhaite, une voie dans laquelle aucune des parties n'a à sacrifier quoi que ce soit.

Prenons un autre exemple. Une coopérative laitière a failli voler en éclats pour une question de priorité dans le déchargement des bidons sur le quai

⁶ **Éléments biographiques :** Mary Parker Follett est née près de Boston en 1868. Elle appartient à une vieille famille quaker d'origine britannique. Après des études à Harvard et en Grande-Bretagne, elle publie deux ouvrages de sciences politiques, à propos du Parlement et de la démocratie. Elle milite au sein de la *Women's League* à Boston, et développe une intense activité dans les quartiers difficiles de cette ville : animation de centres de quartier, cours du soir pour immigrés, etc. C'est dans ce cadre qu'elle est amenée à s'intéresser aux entreprises et au management. Représentant la ville dans diverses commissions tripartites sur le salaire des femmes et les conflits du travail, elle y côtoie syndicalistes et patrons. Son troisième livre, *L'Expérience créatrice*, paru en 1924, est nourri de cette expérience de terrain. Marc Mousli a réuni plusieurs de ses conférences et les a publiées, avec un solide commentaire, dans : *Mary Follett. Diriger au-delà du conflit*, éd. Village mondial, 2002.

⁷ Nous remercions Marc Mousli et l'éditeur pour leur aimable autorisation de reproduction.

d'une laiterie. La laiterie était à flanc de colline. Les gens qui descendaient la colline estimaient qu'on ne pouvait pas leur demander d'attendre dans une pente, et qu'ils devaient donc avoir priorité. Ceux qui montaient pensaient que c'était eux qui devaient décharger les premiers. La querelle était sérieuse, au point que la coopérative faillit éclater. Chacune des deux parties ne voyait que deux possibilités : que les gens d'en bas ou ceux d'en haut aient la priorité. Un tiers, étranger à leur dispute, suggéra de modifier l'emplacement du quai, afin que ceux qui montaient et ceux qui descendaient puissent décharger en même temps. Cette solution fut acceptée par les deux parties. Chacune était satisfaite. Mais ce n'était pas parce qu'on avait choisi sa solution. Ils avaient trouvé une troisième possibilité. L'intégration implique l'invention, la recherche d'une troisième voie, et l'attitude intelligente est de le reconnaître, de ne pas enfermer sa réflexion dans les limites de deux solutions exclusives l'une de l'autre. En d'autres termes, ne vous laissez jamais contraindre par ce genre d'alternative; ne croyez pas que vous devez accepter l'une ou l'autre des solutions; trouvez une troisième voie.

Ce qui est extraordinairement intéressant dans cela, c'est que cette troisième voie est synonyme de progrès. Avec la domination, vous restez où vous êtes. Avec le compromis c'est pareil : vous ne dégagez pas de nouvelles valeurs. Par l'intégration, quelque chose de nouveau émerge, la troisième solution, au-delà du choix « soit l'un, soit l'autre ».

Prenons maintenant une illustration dans l'entreprise. (...) Le responsable des achats d'une usine avait annoncé qu'il avait trouvé un matériau entrant dans la fabrication d'un produit, moins cher que celui utilisé jusqu'ici. Le chef du service de production affirmait que le matériau meilleur marché ne donnerait pas de bons résultats, et qu'il voulait continuer avec celui dont il se servait. Que fallait-il faire ? Le directeur général commença par se dire qu'il allait avoir un conflit entre les deux hommes, mais il résolut le problème en suggérant au responsable des achats de continuer à rechercher un matériau moins onéreux, mais en essayant d'en trouver un qui réponde aux exigences du chef de production. L'acheteur réussit à le trouver, et tous furent satisfaits. Cela n'aurait pu se terminer ainsi s'ils s'étaient enfermés dans un choix binaire, s'ils avaient pensé qu'il fallait trancher soit en faveur de l'un, soit en faveur de l'autre. Cette intégration était à l'évidence une bonne chose pour l'entreprise. Si l'on avait suivi le responsable des achats, la qualité en aurait souffert. Si l'on avait écouté le chef de fabrication, on serait resté avec des coûts inutilement élevés. Avec la solution trouvée, ils ont obtenu la qualité et une réduction des coûts. L'intégration avait créé quelque chose de nouveau. Le conflit, si nous savons l'utiliser, peut donc être constructif plutôt que destructif. Il peut être un signe de santé, une promesse de progrès.

Texte n° 10 :

Masahiko AOKI⁸ : Le modèle de l'entreprise japonaise

(Extrait de : Masahiko AOKI, "Toward an Economic Model of the Japanese Firm", *Journal of Economic Literature*, volume XXVII, 1990⁹. Traduction française parue dans *Problèmes économiques* n° 2225, mai 1991, pp. 4-6)

(...) Ces exemples des pratiques industrielles au Japon suggèrent que le mode de coordination qui s'exerce dans les entreprises représentatives japonaises diffère du modèle traditionnel d'organisation hiérarchique – le modèle H. Essayons maintenant d'identifier les différences fondamentales entre les deux modèles, en concentrant notre attention sur un petit nombre de facteurs importants et en évaluant leur efficacité respective dans divers contextes. A procéder ainsi, on risque certes de céder au travers de la simplification excessive. Mais la question est ici de montrer clairement que la fonction de coût de l'entreprise n'est pas exogène et déterminée uniquement par les contraintes techniques; en effet, elle dépend aussi de facteurs organisationnels et humains. Je vais par conséquent m'aventurer à proposer une formulation théorique quelque peu inédite de la coordination non hiérarchique, pour rechercher ensuite les raisons pour lesquelles ce mode de coordination se révèle particulièrement performant dans le cadre de l'économie japonaise.

Le modèle H présente deux traits essentiels :

1. la séparation hiérarchique entre les opérations de conception et celles d'exécution ;
2. l'accent mis sur les gains tirés de la spécialisation.

Ainsi, toutes les activités de planification, notamment celles visant à programmer la production, à organiser des contrôles en cours de fabrication ou à lancer de nouveaux produits sont confiées aux bureaux situés au plus haut niveau hiérarchique de chaque fonction (par exemple le bureau de planification de la production, le bureau d'ingénierie, le laboratoire de développement), qui sont supposés avoir la maîtrise des connaissances accumulées antérieurement dans leur domaine respectif (sur les marchés, les astuces techniques, etc.). Appelons ce type de planification : « planification par en haut ». Les plans éta-

⁸ **Eléments biographiques :** Economiste japonais, né en 1938. Il a enseigné aux Universités Stanford (Californie) et Kyoto (Japon). Certains de ces ouvrages ont été traduits en français, dont *L'économie japonaise. Information, motivation et marchandage*, Economica, Paris, 1991. Sa théorisation du modèle J, pour « japonais », eut un grand succès dans la décennie 90 car elle permettait d'expliquer la réussite des firmes japonaises en matière de gestion de production, alors que des firmes similaires aux Etats-Unis butaient, elles, sur d'insolubles problèmes organisationnels.

⁹ Nous remercions l'*American Economic Association* pour son aimable autorisation de reproduction.

blis sont destinés à être strictement respectés pendant une certaine période de temps ; ils visent à préciser la tâche des unités d'exécution du niveau inférieur (par exemple : ateliers, usines), à chacune desquelles est imparti un rôle opérationnel bien particulier dans le cadre de la division organisationnelle du travail. Tout événement imprévu survenant pendant la période d'exécution se voit traité par des moyens définis *a priori* (par exemple, les stocks amortisseurs, les équipes chargées de fournir une assistance occasionnelle en personnel, les mécaniciens responsables des dépannages) et les leçons de l'expérience acquise à travers la gestion des aléas ne peuvent être utilisées par les services hiérarchiques responsables qu'à l'occasion du prochain exercice de planification.

Considérons un autre modèle, reprenant certains aspects du fonctionnement des entreprises japonaises – appelons-le « modèle J ». Il a deux traits principaux :

1. la coordination horizontale entre les unités opérationnelles ;
2. le partage des informations *ex post* obtenues sur place (à travers l'expérience acquise).

Cela signifie que les plans établis « par en haut » ne constituent plus, dans ce cas de figure, qu'un cadre purement indicatif. Lorsqu'une nouvelle information devient disponible au niveau des unités opérationnelles (par exemple, annonce par les services commerciaux de nouvelles commandes de clients, découverte dans un atelier d'un défaut de qualité, prise de conscience au sein d'une usine des problèmes d'organisation liés au développement d'un nouveau produit), les plans initiaux peuvent être modifiés. Mais afin que les informations *in situ* soient utilisées d'une façon cohérente avec les buts de l'organisation, l'adaptation doit être réalisée dans le cadre d'une coordination entre les unités opérationnelles impliquées.

Dans le modèle J, les informations *in situ* peuvent être mieux mises à profit du point de vue de la réalisation des objectifs organisationnels (de façon plus formaliste, on peut dire que le modèle J est capable de produire de la valeur sous forme d'information grâce à une bonne utilisation de l'information qui se dégage *ex post*). Un tel profit, bien entendu, n'est pas sans coût. Dans le modèle J, les gains tirés de la spécialisation des activités opérationnelles sont sacrifiés, car une partie du temps et de l'énergie des unités d'exécution doit être distraite pour permettre l'acquisition de nouvelles informations (par effet d'apprentissage) ainsi que pour communiquer et négocier dans le cadre des efforts de coordination. De tels coûts peuvent certes être réduits par le recours aux technologies de l'information : ordinateurs, logiciels, formation des personnels à l'informatique.

Au total, les avantages comparés du modèle H et du modèle J dépendent de facteurs tels que la capacité du personnel à apprendre, la facilité de com-

munication entre les unités d'exécution et l'ampleur des gains de spécialisation possibles compte tenu de la diversité et de la variabilité de la demande sur le marché concerné. Aoki et Itoh¹⁰ ont examiné les avantages et les inconvénients des deux modèles et ont abouti à l'importante conclusion suivante : si le contexte est plutôt stable (du point de vue de l'évolution des marchés, du progrès des procédés techniques, des possibilités de développement des produits), l'expérience acquise au niveau opérationnel ne peut constituer qu'une source très marginale de correction des plans conçus « en haut » et il peut être alors préférable de ne pas renoncer aux avantages de la stricte spécialisation organisationnelle ; si l'environnement est au contraire extrêmement variable et incertain, un mode d'adaptation au changement décentralisé peut produire des résultats fortement instables. Dans ces deux cas extrêmes, le modèle H se révélerait sans doute plus approprié. Dans la situation intermédiaire, lorsque l'environnement externe change constamment, mais pas trop fortement, c'est le modèle J qui s'avère supérieur. Dans ce cas, la plus-value apportée par la prise en compte de l'expérience acquise sur le tas et par la coordination horizontale organisée au niveau des exécutants peut plus que compenser la perte d'efficacité due à l'abandon de la spécialisation organisationnelle.

Ce résultat est cohérent avec l'idée souvent avancée que le mode hiérarchique de coordination fondé sur un schéma de spécialisation très poussée, qui prévalait dans les industries américaines de l'acier et de l'automobile jusqu'à la fin des années soixante, a perdu ses avantages dans le nouveau contexte marqué par l'évolution rapide des produits et l'affaiblissement du pouvoir d'oligopole¹¹. Les gains de spécialisation peuvent être plus favorablement exploités dans le cas d'une production stable et en grande quantité de biens standardisés, que dans celui d'une production de lots réduits de biens diversifiés, supposant néanmoins un vaste processus d'assemblage au cours duquel des milliers d'opérations indépendantes doivent être coordonnées. Les marchés présentant ces dernières caractéristiques sont précisément ceux sur lesquels les industriels japonais font preuve de fortes aptitudes à la compétitivité. Cependant « pour des activités très simples, comme la fonderie, où peut-être trente opérations successives sont nécessaires, cet avantage japonais est mince, et parfois inexistant¹² ».

¹⁰ Aoki, Masahiko, "Horizontal vs. Vertical Information Structure of the Firm", *Amer. Econ. Rev.*, décembre 1986, 76 (5), pp. 971-83 ; Masahiko Aoki, Bo Gustafsson, and Oliver E. Williamson (éds), *The Firm as a nexus of treaties*. London : Sage Publications, 1989, pp. 26-51 ; Itoh, Hideshi, "Information Processing of the Firm", *Journal of the Japanese and International Economics*, septembre 1987, 1 (3), pp. 299-326. Voir aussi : Cremer, Jacques, "Common Knowledge and the Coordination of Economic Activities", in *The Firm as a nexus of treaties*. Eds. : Masahiko Aoki, Bo Gustafsson, and Oliver E. Williamson, London : Sage Publications, 1989, pp. 53-76.

¹¹ Piore, Mickael and Sabel, Charles E., *The second industrial divide*. NY : Basic Books, 1984.

¹² Abegglen, James C. et Stalk, George Jr., *Kaisha, the Japanese corporation*, NY : Basic Books, 1985, p. 61.

Les analyses précédentes paraissent également correspondre au constat selon lequel les industriels japonais ont montré une certaine force dans l'innovation de procédés, comme l'a montré l'exemple de la sidérurgie ; et le fait que des contacts incessants existent entre les ingénieurs, et même les ouvriers, travaillant en usine, y a sans doute contribué¹³. D'autre part, les industriels japonais ne se sont pas montrés particulièrement plus capables que les autres de se lancer dans des innovations audacieuses impliquant une analyse quelque peu anticipatrice des potentialités du marché et la mobilisation de savoirs scientifiques très pointus. Ils n'ont pas non plus acquis un avantage de compétitivité dans les industries où l'on fabrique sur mesure des produits de conception récente, comme dans l'industrie aéronautique¹⁴.

Il est manifeste que l'efficacité plus grande de la communication et de l'expérience acquise, lorsqu'elles sont gérées directement au niveau des exécutions, tend à favoriser le « modèle J » par rapport au « modèle H » dans un vaste secteur de l'industrie, peut-être même en voie d'extension. Il est intéressant de noter, dans ce contexte, que le modèle J de coordination horizontale, fondé sur le partage de l'expérience acquise dans les usines, est apparu et s'est développé dans les deux dernières décennies en s'appuyant sur des « cols bleus », hautement qualifiés et motivés, qui ont fourni l'essentiel des effectifs des équipes de travail. Ils ont été surtout recrutés directement à la sortie des lycées dans les années cinquante et au début des années soixante, lorsque la proportion des personnes de sexe masculin qui trouvaient un emploi tout de suite à la sortie des collèges était encore de 25 à 45%, selon la conjoncture du moment (actuellement moins de 4%). Maintenant qu'ont été virtuellement levés les obstacles économiques à l'accession des jeunes gens qualifiés et motivés à l'enseignement supérieur, la question du recrutement de « cols bleus » hautement qualifiés constitue une grave préoccupation par les entreprises industrielles du Japon d'aujourd'hui.

Le modèle J, tel qu'il est mis en pratique par les entreprises japonaises, a un trait commun avec les firmes occidentales de pointe, ainsi qu'on l'a montré dans le cas du fabricant américain d'ordinateurs décrit plus haut dans l'exemple 3 : c'est le partage de la connaissance acquise par expérience entre les diverses unités organisationnelles. La différence tient cependant à ce que, dans le cas américain, le partage des connaissances est organisé d'une façon formelle, grâce à la circulation de documents explicites par l'intermédiaire du système de réseau informatisé ou d'autres moyens technologiques. Dans le cas japonais, au contraire, le partage des connaissances et les mécanismes de coordination horizontale qui lui sont associés sont souvent informels et ba-

¹³ Mansfield, Edwin, "Industrial R & D in Japan and the United States: A Comparative Study" *American Economic Review*, mai 1988, 78 (2), pp. 223-28.

¹⁴ Mowery, David C. et Rosenberg, Nathan, "Commercial Aircraft: Cooperation and Competition Between the U.S. and Japan", *Californian Management Review*, été 1985, 27 (4), pp. 70-92.

sés sur des communications orales (voire des échanges tacites), bien que l'on tende, là encore, à faire un usage croissant du réseau intégré fabrication-marketing des constructeurs d'automobiles (exemple 1). Ces échanges informels présentent l'avantage de permettre d'exploiter *in situ* des informations de nature trop intuitive pour être saisies utilement sous forme écrite. Mais l'efficacité de cette communication immédiate est limitée par la distance géographique. (On peut rappeler que les laboratoires de recherche des industriels japonais sont souvent situés sur les lieux de fabrication. La recherche d'une certaine proximité géographique peut aussi expliquer qu'il y ait une si forte concentration d'activité économique à Tokyo.) L'homogénéité ethnique au sein des usines japonaises a par ailleurs probablement constitué un facteur important du développement et de l'efficacité du modèle J¹⁵. Il faut en outre noter que cette double charge de travail, résultant de la nécessité de mener de front, d'une part une tâche de production, d'autre part une activité d'apprentissage-communication-négociation dans le cadre souple de la coordination horizontale, requiert un effort intense de la part de « cols bleus ».

¹⁵ Aoki, Mashiko, *Information, incentives and bargaining in the Japanese economy*, New York and Cambridge: Cambridge University Press, 1988, ch. 7.

Texte n° 11 :

Frederick Herzberg¹⁶: Le travail et la nature de l'homme

(Extrait de Frederick Herzberg, *Le travail et la nature de l'homme*, Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 1971, pp. 183-190, traduction de *Work and the Nature of Man*, 1966)

Qu'il me soit permis de résumer ce qu'est la nature fondamentale de l'homme telle que je l'ai décrite plus haut.

J'ai d'abord posé que l'homme est Adam, que c'est un animal et que comme tel son instinct, auquel il ne peut se soustraire, le porte à éviter la souffrance qu'inévitablement son milieu lui inflige. C'est son hérité biologique qui détermine cette caractéristique d'évitement. Plus nous l'étudions en détail, plus et plus encore nous découvrons les mécanismes fondamentaux qui déclenchent ses réactions aux stimuli de l'environnement, et s'esquissent les moyens par lesquels il a si considérablement élargi ses zones de protection. En fait, c'est la psychologie qui a le plus contribué à légitimer l'animalité de l'homme.

Si nous le considérons dans son intégrité, nous trouvons toutefois qu'indépendamment de son instinct de retrait, il possède des caractéristiques spécifiques qui l'incitent à déterminer, à découvrir, à accomplir, à faire passer de la puissance à l'acte, à progresser et à ajouter quelque chose à sa propre existence. Ce sont ces aspirations qui constituent le concept d'Abraham. Nous ne pouvons pas plus espérer découvrir quoi que ce soit d'Abraham par l'analyse au microscope que nous ne saurions comprendre quelque chose d'Adam par des procédés macroscopiques.

L'évidence la plus certaine qui émane de ces tentatives est non seulement que l'homme existe en tant que dualité, mais aussi que ses deux aspects sont, de par leur nature, indépendants; en outre, chacun d'eux présente un ensemble de besoins qui se manifestent dans des directions opposées. Satisfaire aux aspirations de l'un a peu d'effet sur celles de l'autre. Quand nous nous représentons l'homme, nous devons nous poser deux questions: d'abord, dans quelle mesure est-il malheureux? Si l'on interroge un artiste dans la misère

¹⁶ **Éléments biographiques:** Psychologue américain, Frederick Herzberg, né en 1923, a mené de nombreuses recherches sur les motivations de l'homme au travail. S'appuyant sur la méthode des incidents critiques, les résultats obtenus l'ont amené à distinguer les facteurs d'hygiène, ou de maintenance, des facteurs de motivation. Par référence à la Bible, il a généralisé ses observations en s'appuyant sur les figures bibliques d'Adam et d'Abraham. Alors qu'Adam, chassé de l'Eden, cherche à satisfaire les besoins liés à sa nature animale et, par extension à ses besoins sociaux, Abraham, créé à l'image de Dieu, est un être capable d'accomplissements et de développements. En situation professionnelle, l'homme est à la fois «l'Animal-Adam» qui demande de bonnes conditions de travail, et «l'Humain-Abraham» qui cherche à s'accomplir. Pour créer la motivation, Herzberg s'est fait un ardent défenseur de la pratique du *Job Enrichment*, ou «enrichissement du travail».

à propos de la satisfaction qu'il retire de son travail, il pourra répondre qu'il aime ce qu'il fait, mais qu'il est fort mécontent des conditions dans lesquelles il vit. Les psychologues épris de mesures jugeraient que son moral doit être côté 50%, en quoi ils seraient absolument à côté de la question. Ils auraient pourtant répondu correctement, mais notre traditionnelle méthode à œillères aurait ôté toute signification à leur réponse.

Cette théorie des mobiles ouvre toute grande la porte aux nouvelles interprétations du phénomène que sont les relations industrielles. Répétons-le, le comportement au travail doit être considéré sous deux angles: que cherche le salarié? Qu'est-ce qui le rend heureux? Puis une autre question distincte se pose qui ne se déduit pas de la première: Que désire-t-il éviter? Qu'est-ce qui le rend malheureux? Les relations industrielles dont le *modus operandi* se manifeste par des mesures d'ambiance principalement, ne peuvent qu'éviter des mécontentements et les difficultés personnelles qui en résultent. Le souci de l'ambiance est évidemment important, car s'il fait défaut, aucune entreprise ne peut échapper aux conséquences engendrées par un personnel mécontent. L'erreur consiste à croire que la prévention va déclencher des sentiments positifs, et, par voie de conséquence, le désir de créer, la productivité, un absentéisme moindre et une plus grande stabilité du personnel et toutes les autres manifestations de l'efficacité ouvrière.

Il convient de noter une déduction supplémentaire de la théorie, étayée par des constatations expérimentales. Les effets d'une meilleure ambiance sont de courte durée. En fait, les besoins d'évitement de l'homme se renouvellent et leur variété est infinie; nous verrons donc les demandes d'augmentation de salaire, d'amélioration des conditions de travail, les difficultés des relations d'homme à homme continuer à occuper le chef du personnel sans aucun espoir pour lui d'y échapper. «Qu'avez-vous fait pour moi dernièrement?» L'ambiance agit comme l'héroïne, il en faut de plus en plus pour produire de moins en moins d'effet.

L'industrie, en tant qu'institution dominante de notre société, doit reconnaître que si elle veut utiliser efficacement les êtres humains, elle doit les traiter en tenant compte de leur nature tout entière et non en fonction des seuls facteurs à sa convenance. Elle ne peut pas continuer à progresser si elle persiste à ne considérer l'homme que selon un aspect seulement de sa nature. Comme il a déjà été dit, ses politiques actuelles du personnel qui ne font en fait que minimiser les symptômes naturels de l'amputation des personnalités, ne peuvent aboutir qu'à un soulagement temporaire comme en procure l'opium et engendre plus tard de la psychopathologie. Les arrêts de travail et les grèves, qui ne sont pas rationnels aux yeux des directions «éclairées» d'aujourd'hui, en sont une preuve éclatante. Il paraît également évident pour beaucoup, dans l'industrie, que la législation sociale et les interventions du gouvernement accordent plus que n'exigent des besoins vrais. Parmi les soucis journaliers des

affaires, on trouve non seulement les difficultés avec les syndicats et la législation sociale, mais bien d'autres similaires : je fais ici allusion au lent dépérissement de ces entreprises dû à la résistance à une évolution spécifique, à des échecs imprévus, à des incidents préjudiciables entre les personnes, à l'absentéisme, à la maladie psychosomatique et autres mésaventures semblables pouvant s'accumuler au cours du temps. Et, bien entendu, les échecs graves qui peuvent susciter des crises.

Mais outre l'aggravation des problèmes que soulève dans l'industrie une méconnaissance des aspirations du personnel, on constate les dégâts supplémentaires causés par la neutralisation d'une trop grande partie de l'intelligence créatrice de l'homme. On considère d'abord ce frein à la création comme un organe devant agir sur la nature que l'homme tient d'Abraham, parce que les Directions craignent que le besoin de créer ne vienne bousculer l'administration rationnelle de l'entreprise. L'homme capable de créer s'est vu cantonné dans des attributions spécifiques étroites. Cette restriction et cette conduite forcée peuvent sans doute permettre d'atteindre des objectifs bureaucratiques, mais elles n'ont certes pas été destinées à valoriser l'esprit de création, elles inciteraient plutôt à s'en préserver. Nulle institution ne peut dominer longtemps ou prospérer si elle exagère son contrôle du génie créateur de l'homme et de sa nature qui le portent aux accomplissements. Je ne saurais sans doute me référer à une opinion plus autorisée que celle d'un homme qui a certainement bien appris sa leçon. Il s'agit d'Andras Hegedüs, l'ancien Premier ministre hongrois sous Staline. Dans une étude récente intitulée *Optimisation et Humanisation de la modernité des méthodes de gestion*, il conclut ainsi : « Si la recherche de l'optimum vient au premier plan, les motifs humanistes seront repoussés à l'arrière-plan et le résultat sera que la bureaucratie deviendra prépondérante, et finalement ce sont les intérêts de l'optimisation elle-même qui en souffriront. »

Quelles recommandations convient-il de faire à l'industrie pour qu'elle applique les idées proposées dans cet ouvrage ? Je suis tenté de répondre que si je le savais, je les programmerais et m'assurerais ainsi une existence bien plus facile qu'en écrivant des livres. Et en vérité, c'est justement là le rôle des chefs d'entreprises, et non pas celui des critiques psychologues. C'est un domaine où les Directions ont complètement fait faillite du point de vue de l'imagination créatrice.

Il me semble qu'une certaine réforme des structures soit nécessaire si nous voulons édifier les institutions en vue de satisfaire les besoins que l'homme doit à sa double nature. Elle consisterait à confier les « Relations industrielles » à deux « divisions » ou services distincts. Le premier traiterait des besoins d'ambiance du salarié, et le second de ses aspirations valorisantes. Le premier – consacré à l'ambiance – est bien établi dans les entreprises, et cet aspect des relations industrielles conservera dans l'avenir l'importance qu'il avait dans

le passé. La difficulté vient de ce qu'il s'agit d'une frustration. Les besoins d'ambiance des salariés, en argent, en avantages accessoires, en relations humaines, etc., se renouvelleront inévitablement et s'accroîtront. Telle est la nature d'Adam, et ceux qui ont à appliquer un tel programme se trouvent en permanente nécessité d'engendrer le mécontentement dans leur entreprise. Il leur faudra toujours beaucoup d'ingéniosité, à la fois pour élever le niveau des avantages ambiants et pour s'assurer que chaque nouvelle amélioration entretient dans l'esprit de personnel l'impression de justice. Il faut aussi se rendre compte qu'il n'y a pas de solution permanente pour les hygiénistes. Souvenons-nous que la nature adamique de l'homme se caractérise par une prédisposition infinie et continue au mécontentement et à se souvenir d'anciennes rancœurs. (...)

Le second service prendrait en charge les aspirations en valorisants, qui contribuent au développement psychologique du personnel. Il aurait pour fonction de découvrir les obstacles à cet épanouissement et de chercher des solutions qui s'appliqueraient aux méthodes techniques et psychologiques. Ce service aurait trois fonctions spécifiques fondamentales: apprendre au personnel à orienter ses aspirations vers les valorisants, et pratiquer ce qu'on appelle généralement l'extension des tâches, et prendre les mesures « thérapeutiques » nécessaires en appliquant les remèdes appropriés. (...)

L'un des malentendus les plus destructifs de l'« American way of life » a sans doute été de rabaisser, d'affaiblir et de discréditer l'idée d'initiative et d'accomplissement de l'ouvrier dans la poursuite du profit économique. L'homme travaille en effet pour de l'argent, et afin de s'éviter de la peine, mais plus certainement pour éprouver la joie d'avoir fait quelque chose pour accroître sa propre valeur et donc son bonheur. Que le profit soit aux yeux de « ceux de l'industrie » le but unique, est contraire au grand héritage de notre nation et en diminue la valeur. Cela laisserait supposer que les Américains n'ont pas de dessein plus noble que de satisfaire le besoin animal d'évitement.

Même de nos jours, il est des gens pour croire que c'est le mobile du profit qui encourage en nous ce que notre nature doit à Abraham. C'est bien plutôt Adam qu'il stimule et je me hâte d'ajouter que cela n'est en soi ni bien ni mal, car la nature d'Adam existe aussi réellement que celle d'Abraham. Je ne veux que répéter que les confondre, c'est affaiblir la notion de celle d'Abraham. L'homme a droit à tous les avantages d'ambiance que le monde peut lui offrir; c'est voulu et c'est normal. Le hic, c'est que quand l'homme oublie l'objet des satisfactions d'ambiance qu'il doit à Adam, il ne respecte plus sa valeur « abramique » et lui nuit. Ceux qui trouvent un soulagement dans le succès économique devraient avoir bien plus de possibilités encore d'actualiser leurs mobiles d'Abraham. C'est trop souvent, en effet, ceux-là mêmes qui sont dans les situations économiques les plus avantageuses qui proclament qu'Abraham ne fait que prolonger Adam.

Adam n'est pas bien ou mal; il existe, Abraham n'est pas bien ou mal; lui aussi existe. Je dois redire, encore et toujours, que je ne mésestime Adam en rien, je ne fais que prétendre que le culte abusif d'Adam peut entraîner le mépris d'Abraham, et que c'est là l'aspect malsain de la question.

Il n'y a aucun mal à procurer le maximum d'avantages d'ambiance au personnel. Ils doivent être aussi importants que l'entreprise peut se le permettre, en dépit des clameurs qui ont toujours accompagné l'amélioration de l'environnement du travail. Ce qui est faux c'est de limiter les besoins de l'homme aux seuls besoins d'ambiance. Les conséquences de cette vision borgne de la nature humaine ont été d'une importance insoupçonnée, bien plus grande que les dépenses entraînées par l'application à nos entreprises de ces vues fragmentaires. Les effets les plus évidents s'en sont manifestés dans les principes psychologiques des relations industrielles et donc sur l'idée que les salariés se font d'eux-mêmes.

La fierté du travail, des beaux accomplissements et de l'accroissement des talents n'ose plus s'affirmer ou, ce qui est grave, est victime du progrès. Nous réclamons à grands cris plus de compétences humaines et constatons que nous ne savons qu'en faire; l'habileté au travail est devenue un luxe. Mais où sont donc nos chefs de personnel? Ce qui les intéresse, c'est l'ambiance, et non pas la fonction créatrice de promouvoir les valeurs humaines.

L'éthique protestante se voit remplacée par une morale d'évitement dans notre monde du travail, et ceux qui ont la charge d'utiliser le personnel ont presque exclusivement consacré leurs efforts à l'«entretien». C'est le premier sujet que l'on aborde lorsqu'on recrute de futurs collaborateurs dans les universités, les entreprises y emploient toutes leurs séductions, et choisir des hommes devient une affaire de relations publiques, on allèche les candidats et l'on aboutit à cette situation incroyable que ce sont ces derniers qui interrogent les intervieweurs!

Le comportement au travail montre qu'après l'enthousiasme de la première année de fonction, la satisfaction professionnelle chute au niveau le plus bas qu'elle atteindra pendant toute une vie de labeur. Après avoir passé son existence à apprendre ceci et cela, à conquérir des grades universitaires et à poursuivre ses efforts, celui qui entre dans nos entreprises modernes se trouvera dans une situation où le travail ne lui procurera aucun épanouissement psychologique, au contraire, et où la nécessité de gagner sa vie affaiblira progressivement l'idée qu'il se fait de soi-même, ses aspirations, son savoir et ses talents. Bien des contours de notre vie sont tracés d'après le gabarit des besoins des entreprises industrielles et des valeurs qu'elles reconnaissent, c'est pourquoi les universités préparent de bonne heure à leur intention de nombreux jeunes gens, mais en les moulant, au risque de les mutiler, à la forme qu'ils devront épouser. Quand les diplômés abordent le monde du travail, ils sont déjà conditionnés à n'y voir qu'un moyen d'améliorer l'ambiance, ou, s'ils sont en-

core capables d'exercer leurs talents d'hommes, de trouver des satisfactions extérieures au travail. Si l'on en juge par le nombre de programmes de perfectionnement destinés à rééduquer les chefs, alors le système d'enseignement n'a que trop bien réussi.

Texte n° 12:

Robert Blake et Jane Mouton¹⁷ : Les deux dimensions du management

(Extrait de: Robert Blake et Jane Mouton, *Les deux dimensions du management*, édition d'Organisation, Paris, 1977, pp. 239-249¹⁸. Traduction de *The Managerial Grid*, Houston, 1964).

L'histoire est longue des mesures prises par l'homme pour assurer la production ou offrir des services. Elle remonte dans la nuit des temps et a déjà passé par des phases et des évolutions innombrables. Bien des raisons permettent de penser qu'il en sera toujours ainsi.

Le nombre de matériaux nouveaux augmente sans cesse. Les produits, les services, comme les machines et les outils, rendus nécessaires par la complexité croissante de la vie moderne, évoluent constamment. Il en est de même des procédés et des méthodes de travail. Le traitement de l'information offre ainsi des possibilités illimitées d'analyse, de choix et de mise en œuvre des produits et des actions. Dans le choix d'alternatives, dans la recherche de possibilités nouvelles, il ouvre déjà des perspectives d'avenir qu'on a peine à imaginer. L'évolution de notre système économique permet, à un plus grand nombre de personnes, d'acquérir plus de produits et de services que naguère et le besoin de nouveautés semble insatiable. Tout ceci nous amène à penser que les services et les produits qui seront proposés dans l'avenir sont difficiles à imaginer aujourd'hui. Aucun signe n'annonce la fin de cette évolution.

Tendances de l'évolution

Les rapports d'autorité entre les membres d'une même entreprise continuent d'évoluer. L'histoire semble montrer que l'on s'éloigne du pur style 9,1, des rapports de maître à esclave, de seigneur à serf, de colon à colonisé. On abandonne également l'éthique puritaine du chef d'entreprise résolu, âpre au travail, maître de lui, enfermé dans une attitude de refus, tel qu'on le décrivait dans les décennies passées. Sa mentalité semble de plus en plus incompatible avec le réseau de lois et règlement auquel pousse la mentalité actuelle. Cependant, l'influence du style 9,1 reste considérable. On en trouve des traces profondes dans le style 9,1 déguisé, tel qu'il est décrit au chapitre 3. Devant les

¹⁷ **Éléments biographiques:** Les noms de Robert Blake, né en 1918, et Jane Mouton, née en 1930 sont devenus, dans la littérature managériale, inséparables. Tous deux docteurs en psychologie industrielle, professeurs à l'Université du Texas, ils ont rédigé ensemble de très nombreux ouvrages, ont élaboré le concept de « Grid » (la grille des styles de management) et ont fondé *Scientific Methods Inc.*, cabinet de conseil spécialisé dans le développement individuel et organisationnel.

¹⁸ Nous remercions l'éditeur pour son aimable autorisation de reproduction.

multiples contraintes de la concurrence économique, particulièrement dans les périodes de récession, le management recourt encore au style 9,1 déguisé et sacrifie tout à la production. Cependant, malgré l'accroissement du nombre des cadres, on le rencontre certainement moins qu'autrefois.

Deux questions se posent alors : dans quelle direction vont évoluer les relations de travail, et pour quelles raisons ? – et : est-on condamné à subir cette évolution ou peut-on l'orienter ?

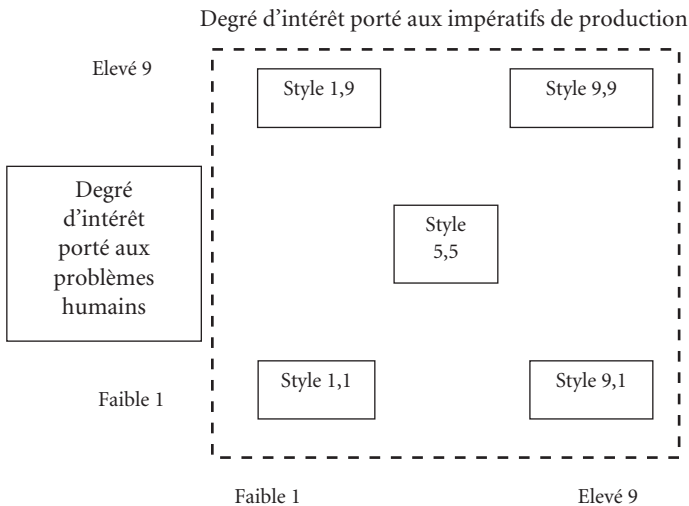


Fig. 1 « La Grille » des « styles de management » de Blake et Mouton. Source : Blake et Mouton (1977).

Le style 1,1

Certains facteurs tendent à créer une mentalité 1,1, comme les chaînes de montage automatiques, éliminant toute réflexion de la part du travailleur, le laissant observateur oisif dans sa cabine de contrôle. Il n'est plus impliqué dans celui-ci ni par son intelligence ni par ses émotions. Cependant, cela peut n'être qu'une période transitoire : les machines transferts et la simplification des travaux parcellaires qui suppriment le besoin de réfléchir, éliminent également la nécessité de travailler, du moins au poste lui-même. Les hommes sont ainsi libérés d'un travail que les machines peuvent faire mieux qu'eux. Mais simultanément, les découvertes révolutionnaires de la technologie soulèvent de nouveaux problèmes qui requièrent plus de réflexion, d'efforts et d'esprit de compétition que jamais. Sauf catastrophe internationale ou crise économique sévère, les chances d'évolution vers le style 1,1 semblent finalement, à quelques exceptions près, très réduites.

Le style 1,9

Une société de consommation et de bien-être, développée à l'extrême, exigeant peu ou rien des individus, et leur fournissant tout le confort moderne et la sympathie dont ils ont besoin, sans rien exiger en retour, est trop peu séduisante pour avoir des chances de se développer dans l'avenir. Aussi longtemps que les lois économiques subsisteront et que la notion de profit aura un sens, le style 1,9 sera impensable pour les entreprises qui veulent progresser et rester compétitives. Pourtant, certains monopoles et certains services publics semblent s'orienter dans cette voie aussi bien que vers le style 5,5. La concurrence ne les menace pas, et leurs efforts ne sont pas ou presque pas, sanctionnés. Le conformisme, comme dans le style 5,5, devient leur caractéristique essentielle. Mais une telle attitude reste freinée par les réactions de la concurrence sur le marché.

Le style 5,5

Bien des pressions favorisent l'évolution vers le style 5,5 qui semble être, aujourd'hui, la théorie de management la plus répandue, tout au moins dans les grandes entreprises publiques. Les forces qui sous-tendent une attitude 5,5 sont puissantes, et elles peuvent s'accroître. Comme les entreprises deviennent de plus en plus importantes, et comptent de plus en plus sur la bureaucratie pour contrôler l'Organisation en fonction de méthodes, de règles et de manuels qui assurent l'unité et l'orthodoxie, le système 5,5 semble plus répandu qu'il y a 50, ou même 30 ans. Basé sur l'ancienneté plus que sur le mérite, le système des promotions favorise le conformisme et le statu quo.

Le fait de transposer facilement les méthodes et idées politiques dans des problèmes de management pousse également vers le style 5,5. En fait, le compromis ou la règle de la majorité, utilisés comme mécanismes politiques par opposition à la compréhension et à l'accord, ont des conséquences graves quand ils servent à résoudre des problèmes ou à prendre des décisions. De même, la tactique du marchandage et du compromis, si répandue et, peut-être, adaptée aux rapports entre patronat et syndicat – groupes de puissances relativement égale – n'a plus de valeur quand elle est utilisée dans les relations entre individus et groupes à l'intérieur d'une entreprise. Il semble qu'on ait emprunté ces méthodes à la politique et aux syndicats pour résoudre les rapports entre managers, sans avoir pensé aux conséquences.

Les accords entre Patronat et syndicats jouent aussi en faveur des compromis. Les uns cèdent sur les questions de considération et de sécurité; les autres sur leurs modes de commandement, sans pour autant résoudre les vrais problèmes relatifs à la production ou à la sécurité. En conséquence, les solutions des problèmes de personnel ou de production pataugent dans la médiocrité. Les personnes qui ont une mentalité 5,5 s'en accommodent et étendent, sans le vouloir, cette attitude de compromis à d'autres secteurs de leur vie de manager.

En fin de compte, la théorie 5,5, bien qu'imparfaite, est plus ou moins « acceptable ». Elle permet d'atteindre un niveau moyen de production. Quant au personnel, il a, sinon des satisfactions franches, du moins des signes extérieurs de considération ; sa situation est plus ou moins satisfaisante. L'empirisme et l'usage d'expédients chers au 5,5 ne peuvent fournir que des résultats médiocres, ou très moyens car ce style représente la soumission au conformisme et à l'ordre établi. Avec l'apparition des grandes entreprises, et la disparition de l'entrepreneur au sens classique du terme, la période à venir sera, peut-être, celle où l'on se contentera de cette faculté d'adaptation et du statut quo dans les organisations. Le style 5,5 peut devenir le nouveau point d'équilibre entre les hommes d'une entreprise.

Le style 9,9

Mais il est d'autres facteurs qui vont à l'encontre des styles 1,1 (l'abandon), 1,9 (le confort) et 5,5 (le compromis) et qui poussent au style 9,9. Nous allons les passer en revue. L'éducation, de plus en plus répandue, développe la faculté d'analyse et la compétence ; elle aiguise de nouveaux appétits. Chacun veut mieux que ce qui existe actuellement.

La démocratie, pousse chacun à faire entendre sa voix sur les sujets qui le concernent. L'idée de réussite laisse insatisfaits ceux qui sont dans des conditions ne permettant pas d'atteindre des objectifs qu'ils savent pourtant accessibles. L'enseignement supérieur attache une grande importance à ce que les choses soient faites au mieux. Les nouvelles échelles de valeur s'éloignent de la notion de « considération », qui reposait sur le pouvoir en 9,1 et faisait du respect la base des rapports humains, pour aller vers un style 9,9 qui juge d'après les résultats et le mérite. Les relations entre les hommes deviennent plus franches et facilitent la résolution des problèmes, au lieu de soulever des conflits. Les efforts d'éducation faits dans l'industrie pour améliorer l'organisation des entreprises, et les progrès réalisés par les sciences du comportement, exercent une poussée certaine vers le style 9,9.

L'évolution dominante se manifeste déjà clairement, bien que les manières de penser varient au sujet du 9,9 : c'est ainsi que le manager 9,1 considère le style 9,9 avec pessimisme, le 5,5 le juge irréalisable, le 1,9 le trouve utopique, et le 1,1 impossible à adopter. Comme nous l'avons montré dans le chapitre 2, le style de management dépend de nombreux facteurs. Alors que nombre d'entre eux tendent à faire adopter un style différent du 9,9, il semble que, dans la mesure où la nature du travail le permet, ce style reste le plus évolué.

Ceux qui l'ont étudié ou expérimenté ou y sont venus naturellement, savent ce qu'ils veulent. Ils désirent le respect d'eux-mêmes que, seul, permet le respect des autres. Ils veulent des rapports qui favorisent la productivité et l'esprit de créativité que, seul, le respect mutuel d'objectifs communs peut entretenir.

Si l'évolution en faveur des méthodes 9,9 est justifiée, le grand problème est de savoir comment on peut favoriser leur application sur une grande échelle, et si la production qu'elles permettent d'obtenir (et non pas seulement l'intérêt qu'on lui porte) est améliorée en quantité et qualité. Si tel est le cas, quelles en sont les conséquences pour le personnel ? A celui-ci, le style 9,9 apporte-t-il plus de satisfactions ?

De très nombreux témoignages, et les résultats obtenus par les entreprises qui ont expérimenté ces méthodes, permettent d'apporter des réponses favorables. Dans chaque grande expérience réalisée dans des Organisations importantes ne comportant jamais moins de 600 cadres, on a noté qu'avec les méthodes pédagogiques modernes, il est possible de diffuser une formation conduisant à l'adoption de styles de management plus efficaces. Les témoignages montrent, en outre, que la production a toujours été sensiblement accrue, et que chacun a trouvé en la réalisant une satisfaction personnelle plus grande. Néanmoins, il faudra encore cinquante ans pour répondre définitivement à ces questions.

Le style 9,1 qui exige la soumission, le 5,5 qui respecte le conformisme et pratique le compromis, le 1,9 qui recherche la sécurité et la tranquillité en répondant aux exigences du personnel, le 1,1 qui laisse faire et accepte tout, les fausses relations habilement établies par un paternalisme débilitant ou par les « attitudes de façade », tous ces styles ne sont, au mieux, que des pis-aller. En fait, à long terme, ils sont tout à fait inacceptables. On ne peut comparer leurs résultats à ceux obtenus par les méthodes 9,9 qui exigent des communications franches et sincères, reposant sur la conviction et l'engagement personnels, et stimulant la créativité. Toute autre méthode pour établir des relations de travail s'avère inférieure. L'évolution sociale semble bien aller dans une direction où il s'agit de donner une signification à l'effort intellectuel et à l'expérience. Les Organisations semblent tendre vers ce style 9,9 qui doit établir entre les hommes des rapports régis par la raison. Son instauration peut donner aux hommes un pouvoir plus grand de gouverner leur propre destinée. Elle conduira à une société lucide, composée d'hommes réfléchis et responsables.

Texte n° 13:

Douglas McGregor¹⁹: La dimension humaine de l'entreprise

(Extrait de: Douglas McGregor, *La dimension humaine de l'entreprise*, Gauthier-Villars, Paris, 1971, pp. 38-47. Traduction de *The Human Side of Enterprise*, New York, 1960).

Assomptions de la théorie Y

Il y a eu quelques bouleversements spectaculaires dans la théorie des sciences sociales comparables à ceux qui sont survenus en physique dans les cinquante dernières années. Néanmoins les connaissances grandissantes sur le comportement humain dans de nombreuses branches spécialisées ont rendu possible la formulation d'un certain nombre de généralisations qui forment un modeste début pour une nouvelle théorie de la mise en valeur des ressources humaines.

Certaines de ces assomptions ont été esquissées dans la discussion sur la motivation au chapitre III. En voici quelques autres auxquelles je me référerai comme étant celles de la théorie Y :

- 1) *La dépense d'effort physique et mental dans le travail est aussi naturelle que le jeu et le repos.* L'individu moyen n'éprouve pas d'aversion innée pour le travail. Dans certaines conditions contrôlables, le travail peut être une source de satisfaction (et sera volontairement accompli) ou une source de sanction (et sera évité, si possible).
- 2) *Le contrôle externe et la menace de sanction ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un effort dirigé vers des objectifs.* L'homme peut se diriger et se contrôler lui-même lorsqu'il travaille pour des objectifs envers lesquels il se sent responsable.
- 3) *La responsabilité envers certains objectifs existe en fonction des récompenses associées à leur réalisation.* La plus importante de ces récompenses, c'est-à-dire la satisfaction de l'ego et du besoin de réalisation de soi, peut s'obtenir directement par l'effort dirigé vers des objectifs.

¹⁹ **Éléments biographiques:** Docteur en psychologie de l'Université d'Harvard, Douglas McGregor (1906-1964) devient professeur de psychologie industrielle puis de management au Massachusetts Institute of Technology (MIT). Pour lui, le management d'une organisation est l'expression des convictions de ses dirigeants. Ce constat l'amène à formaliser deux théories radicalement opposées. Alors que la « théorie X » correspond au mode de gestion traditionnel, celui des entreprises américaines dans les années 1950-1960, la « théorie Y » reprend les hypothèses fondant un management résolument novateur. Cette théorie est orientée vers la satisfaction des besoins supérieurs identifiés par Abraham Maslow.

- 4) *L'individu moyen apprend, dans les conditions voulues, non seulement à accepter mais à rechercher des responsabilités.* Le fait d'éviter les responsabilités, le manque d'ambition, l'importance conférée à la sécurité sont généralement les conséquences de l'expérience et non pas des caractéristiques innées de l'être humain.
- 5) *Les ressources relativement élevées d'imagination, d'ingéniosité et de créativité pour résoudre des problèmes organisationnels sont largement et non pas étroitement distribuées dans la population.*
- 6) *Dans les conditions de la vie industrielle moderne, le potentiel intellectuel de l'individu moyen n'est que partiellement employé.*

Ces assumptions ont des implications nettement différentes pour la stratégie de Direction de celles de la théorie X. Elles sont dynamiques plutôt que statiques: elles indiquent la possibilité d'évolution et de développement des êtres humains; elles font ressortir la nécessité d'adaptation sélective plutôt qu'une unique et absolue forme de contrôle. Elles ne sont pas conçues en termes du plus petit commun dénominateur « dix doigts utiles au travail », mais en termes de ressources potentielles très riches.

Mais surtout, les assumptions de la théorie Y mettent en valeur le fait que les limites touchant à la collaboration humaine dans une organisation ne se trouvent pas dans la nature humaine mais dépendent de l'ingéniosité de la direction pour découvrir le moyen de réaliser le potentiel représenté par ces ressources humaines. La théorie X offre une rationalisation facile de l'inefficacité organisationnelle: elle est due à la nature des ressources humaines avec lesquelles nous travaillons. Pour la théorie Y, par contre, il est clair que ces problèmes appartiennent à la direction. Si les employés sont paresseux, indifférents, peu désireux de prendre des responsabilités, intransigeants, sans esprit d'initiative ou de collaboration, la théorie Y donne à entendre que cela est dû aux méthodes d'organisation et de contrôle. Les assumptions de la théorie Y ne sont pas d'une validité absolue. Cependant elles sont beaucoup plus conséquentes par rapport aux connaissances actuelles en sciences sociales que la théorie X. Elles seront certainement épurées, approfondies, modifiées à mesure que les recherches avanceront mais il est peu probable qu'elles soient complètement contredites. A première vue elles peuvent ne pas sembler difficiles à accepter. Les mettre en pratique n'est pourtant pas aisé. Elles défient bon nombre d'habitudes de pensée et d'action profondément enracinées dans la pratique du commandement.

Le principe d'intégration

Le principe central d'organisation qui découle de la théorie X est: diriger et contrôler par l'exercice de l'autorité – ce qu'on a appelé le « principe des

échelons». Le principe central qui découle de la théorie Y est celui d'intégration : la création de conditions telles que les membres de l'organisation puissent atteindre leurs propres buts avec le plus de succès en dirigeant leurs efforts vers la réussite de l'entreprise. Ces deux principes ont des implications profondément différentes en ce qui concerne l'exploitation des ressources humaines, mais le « principe des échelons » est si fermement ancré dans les attitudes de la Direction que les implications du principe d'intégration ne sont pas faciles à percevoir.

Quelqu'un a dit une fois que c'était le poisson qui découvrait l'eau en dernier. Le « milieu psychologique » de la direction industrielle – l'eau pour le poisson – est lié si indissolublement à la vie organisationnelle que nous n'en sommes pas conscients. Certaines caractéristiques de notre société et de la vie organisationnelle au sein de celle-ci sont si bien établies, se répandent si aisément, qu'il nous est impossible de les imaginer autrement. En conséquence, un grand nombre d'attitudes théoriques et pratiques, de décisions et de relations ne semblent pouvoir être que ce qu'elles sont. Parmi ces caractéristiques de la vie organisationnelle, dans les Etats-Unis d'aujourd'hui, nous trouvons une certaine attitude « directoriale » (venant de la théorie X) en ce qui concerne la qualité de membre d'une organisation industrielle. On considère sans aucune hésitation que les exigences organisationnelles prennent le pas sur les besoins de chaque membre en particulier. Au fond, le contrat de travail sous-entend qu'en échange des récompenses qui sont offertes, l'individu accepte une direction et un contrôle extérieurs. L'idée même d'intégration et de contrôle personnel est étrangère à notre manière de concevoir le contrat de travail. La tendance est donc, ou de la rejeter immédiatement (parce que socialiste ou anarchiste, ou incompatible avec la nature humaine) ou de la déformer inconsciemment pour la faire entrer dans des cadres connus.

Le concept d'intégration et de contrôle personnel signifie que l'organisation atteindra plus efficacement ses objectifs économiques si des ajustements nécessaires sont réalisés à l'égard des besoins et des buts de ses membres. (...)

Dans le contexte des assumptions très répandues de la théorie X, la majorité des avancements et transferts sont faits par décision unilatérale. On donne automatiquement priorité aux exigences de l'organisation. Si les buts personnels de l'individu sont pris en considération, on suppose que les récompenses de salaire et de statut le satisferont. Si quelqu'un refusait d'accepter un tel changement sans une raison de force majeure, comme une question de santé ou une crise familiale, on considérerait qu'il a gâché son avenir par une attitude « égoïste ». Il est rare en effet que la direction donne à un individu la possibilité de prendre une part active et véritable dans une décision de cette sorte, bien qu'elle puisse l'affecter dans ses buts personnels les plus importants. Par contre, la théorie Y implique que l'organisation pâtira très probablement

si elle ne tient pas compte des besoins et buts personnels. En prenant des décisions unilatérales au sujet de l'avancement, la direction ne parvient pas à employer les ressources humaines dont elle dispose de la manière la plus efficace.

Le principe d'intégration demande à la fois la reconnaissance des besoins de l'organisation et de l'individu. Bien entendu, on aboutit fréquemment à une solution intégrative lorsque les deux parties s'unissent dans un commun effort. Mais ce n'est pas toujours le cas, et c'est là où la théorie Y commence à apparaître peu réaliste. Elle heurte de front certaines attitudes qui ont tendance à se répandre facilement et à être associées au commandement par direction et contrôle.

Les principes de la théorie Y supposent qu'à moins que l'intégration ne soit réalisée l'organisation souffrira. Les objectifs de l'organisation ne sont pas mieux atteints par l'administration unilatérale des promotions, parce que cette forme de commandement par direction et contrôle ne suscite pas l'engagement qui rendrait disponibles toutes les ressources de ceux qui sont en cause. Plus les motivations sont faibles, plus le degré de direction et de contrôle personnels baisse, d'où des pertes qui, quand elles s'accumulent à maintes reprises dans le temps, compenseront rapidement les gains obtenus par les décisions unilatérales « pour le bien de l'organisation ». (...)

Naturellement, intégration veut dire travailler ensemble au succès de l'entreprise pour que tout le monde puisse partager les bénéfices. Mais la direction postule implicitement que travailler ensemble veut dire s'adapter aux exigences de l'organisation telles que la direction les conçoit. Selon les points de vue existants, il semble inconcevable que des individus qui chercheraient à atteindre des buts personnels puissent travailler aux fins de l'entreprise. Au contraire, cela mènerait à l'anarchie, au chaos, à des conflits d'intérêts irréconciliables, au manque de responsabilité, à une incapacité à prendre des décisions et à les mettre à exécution.

Toutes ces conséquences, et d'autres bien pires encore, seraient inévitables à moins que puissent être créées des conditions telles que les membres de l'organisation se rendent compte qu'ils pourront atteindre au mieux leurs propres buts en dirigeant leurs efforts vers le succès de l'entreprise.

Si les principes de la théorie Y sont valables, le problème pratique est de savoir si, et dans quelle mesure, de telles conditions peuvent être créées. C'est à l'étude de ce problème que ce livre est consacré.

L'application de la théorie Y

En physique il y a de nombreux phénomènes théoriques qui ne peuvent pas être réalisés en pratique. Le zéro absolu et le vide parfait en sont des exemples.

D'autres, comme la puissance nucléaire, l'avion à réaction, les vols dans l'espace, sont reconnus théoriquement comme possibles, bien longtemps avant qu'ils soient réalisables. Ce fait ne rend pas la théorie moins utile. Si nous n'avions pas ces convictions théoriques, nous ne tenterions même pas de développer aujourd'hui les moyens d'un vol spatial. En fait, si la physique théorique ne s'était pas développée pendant les 150 dernières années, nous en serions toujours à la voiture à cheval et au bateau à voile. Tout développement technologique de valeur dépend en fait de la formulation d'une théorie applicable. De même dans la direction des ressources humaines de l'industrie, les principes et les théories sur la nature humaine, à un moment donné, limitent les innovations. Certaines possibilités ne sont pas reconnues, des efforts innovateurs ne sont pas entrepris avant que la théorie n'ait effectué les travaux de base. Les principes de la théorie X ne nous permettent de concevoir que certaines manières particulières d'organiser et de diriger l'effort humain. Des principes comme ceux de la théorie Y font surgir une série d'idées nouvelles sur la théorie et la pratique de la direction. Comme dans le cas d'une nouvelle théorie en physique, certaines de ces possibilités sont pour le moment irréalisables, et d'autres le resteront peut-être toujours. Elles peuvent être trop coûteuses, ou tout simplement nous ne saurons pas découvrir la manière de créer « l'équipement » nécessaire.

Il existe des preuves substantielles qui montrent que le potentiel de l'individu moyen est bien au-dessus de celui sur lequel nous tablons aujourd'hui dans l'industrie. Si nos principes sont ceux de la théorie X, nous ne reconnaitrions même pas l'existence de ce potentiel, et nous n'aurons aucune raison de consacrer du temps, des efforts, de l'argent pour trouver comment le réaliser. Cependant, si nous acceptons des principes comme ceux de la théorie Y, nous serons mis au défi d'innover, de découvrir de nouvelles manières d'organiser et de diriger l'effort humain, bien que nous reconnaissons que l'organisation parfaite, comme le vide parfait, sont pratiquement hors d'atteinte.

Il est inutile d'être accablé par les dimensions de la tâche qu'implique pour la direction la théorie Y. A vrai dire, un vaste mouvement de masse dans l'industrie, où les travailleurs sont organisés par un syndicat militant et hostile, met la direction aux prises avec des problèmes qui semblent, à présent, insurmontables si l'on veut appliquer le principe d'intégration. Des dizaines d'années seront peut-être nécessaires à sa réalisation. Les applications de la théorie Y devront d'abord être tentées de façon plus limitée et dans des circonstances plus favorables.

Cependant un certain nombre d'applications de la théorie Y sont déjà possibles aujourd'hui dans l'exercice de la direction au niveau des directeurs et des spécialistes. Au sein de la hiérarchie dirigeante certains principes peuvent être mis à l'épreuve et épurés, certaines techniques inventées et mises en usage. Les connaissances s'accroissant, certains problèmes d'application au ni-

veau des ouvriers, dans de grandes organisations, pourront se révéler moins déroutants qu'à présent.

L'intégration parfaite des exigences organisationnelles, et des buts et besoins individuels, n'est naturellement pas un objectif réaliste. Par l'adoption de ce principe, nous recherchons le degré d'intégration où l'individu peut le mieux atteindre ses buts en dirigeant ses efforts vers le succès de l'organisation. « Le mieux » veut dire que ce choix sera plus attirant que les nombreux autres à sa disposition : indifférence, irresponsabilité, minimum de soumission, hostilité, sabotage. Cela veut dire qu'on l'encouragera sans cesse à développer et à employer volontairement ses capacités, ses connaissances, son habileté, son ingéniosité par des moyens qui contribuent au succès de l'entreprise²⁰.

L'acceptation de la théorie Y n'implique pas abdications, « mollesse » ou « indulgence ». Comme nous l'avons dit précédemment, de telles notions dérivent de l'acceptation de l'autorité comme unique moyen de contrôle directoirel, et des efforts faits pour minimiser ses conséquences négatives. La théorie suppose que les gens feront preuve d'autodirection et d'autocontrôle *dans la mesure où ils se sentent engagés envers ces objectifs*. Si cet engagement est limité, seul un moindre degré d'autodirection et d'autocontrôle est probable, et une quantité substantielle d'influence extérieure sera nécessaire. Si l'engagement est solide, beaucoup de moyens traditionnels de contrôle seront relativement superflus, et jusqu'à un certain point se détruiront eux-mêmes. La politique et la pratique de la direction affectent concrètement ce degré d'engagement.

L'autorité n'est pas le bon moyen pour obtenir un engagement envers certains objectifs. Pour cela, d'autres formes d'influence – aide pour atteindre l'intégration, par exemple – sont nécessaires. La théorie Y attire l'attention sur la possibilité de diminuer l'importance des formes extérieures de contrôle dans la mesure où il y a engagement envers les objectifs organisationnels. Les principes qui la sous-tendent, mettent l'accent sur la capacité des individus à se contrôler, et conséquemment sur la possibilité de diriger en comptant beaucoup plus sur d'autres moyens d'influence. Néanmoins, il est clair que l'autorité est un bon moyen de contrôle dans certaines circonstances – particuliè-

²⁰ Une récente étude, d'une grande importance, sur l'origine de la satisfaction ou du mécontentement dans le travail, chez le personnel de direction et de spécialistes, suggère que la possibilité d'autoréalisation est la condition essentielle pour procurer la satisfaction dans le travail et un rendement élevé. Les enquêteurs ont trouvé que « les besoins des employés se divisent en deux groupes. Un groupe est centré sur le besoin de trouver dans son travail une source de développement personnel. Le second sert de base au premier et s'intéresse surtout à l'équité dans les rétributions, le contrôle, les conditions de travail et les pratiques administratives. La satisfaction des besoins du deuxième groupe ne motive pas l'individu à atteindre des niveaux élevés de satisfaction dans son travail ni une performance accrue. » Frederick Herzberg, Bernard Mausner, et Barbara Bloch Snyderman. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley et Sons, 1959, pp. 114 -115.

rement lorsqu'il est impossible d'atteindre un engagement sincère envers des objectifs. Les principes de la théorie Y ne nient pas l'utilité de l'autorité, mais nient qu'elle soit appropriée à tous les buts et dans toutes les circonstances.

On déclare souvent que, de nos jours, nous savons faire face à tous les problèmes technologiques possibles, et que les progrès essentiels de l'industrie au cours des cinquante années à venir concerneront la dimension humaine de l'entreprise. Ces progrès, cependant, sont improbables tant que la fonction directoriale continuera à organiser, à diriger et à contrôler les ressources humaines selon des principes – tacites ou explicites – de la théorie X. En opposition à la stratégie actuelle de replâtrage et de raccommodeage, une politique innovatrice sincère exige d'abord l'acceptation de principes moins étriqués sur la nature des ressources humaines à diriger, et ensuite la volonté de s'adapter sélectivement aux implications contenues dans ces nouveaux principes. La théorie Y est une invitation à l'innovation.

Texte n° 14:

Chris Argyris²¹ : Participation et organisation

(Extrait de : Chris Argyris, *Participation et organisation*, Dunod, 1974, pp. 264-267²². Traduction de *Integrating the Individual and the Organization*, New York, 1964).

L'organisation de l'avenir. Vue d'ensemble

(...) Si nous gardons présent à l'esprit le fait que notre effort vise la clarté et à permettre la discussion, il pourrait être utile de présenter une vue d'ensemble *résumant* certaines propriétés fondamentales de l'organisation de l'avenir. *Nous ne nous proposons pas* d'apporter une vision définitive de ce que l'organisation devrait être. Nous espérons mettre en évidence certaines orientations qui nous semblent fructueuses.

La première conclusion à laquelle nous arrivons est que les dirigeants de l'organisation future accorderont bien plus d'attention à ses valeurs fondamentales, et à leur mise en pratique. Cela *ne signifie pas* qu'une organisation commerciale par exemple consacrera plus de temps à peser si elle doit ou non rechercher le profit. Aussi longtemps que notre système économique ne changera pas, cet objectif continuera à être considéré comme important. La réflexion se fera plutôt en fonction des deux autres activités essentielles, de même que vers leur relation avec l'objectif. Quel type d'organisation veut-elle devenir ? A quoi ressemblera sa configuration interne ? De quelle façon cherche-t-elle à s'adapter à l'environnement, à s'intégrer à lui ? Quelles influences devrait-elle chercher à exercer sur son environnement pour le modifier ?

En supposant que l'énergie humaine constitue encore une ressource essentielle pour l'organisation, nous prédisons que les changements suivants tendront à prendre plus d'importance.

D'abord, les valeurs relatives aux relations organisationnelles efficaces seront étendues et approfondies. En plus de la réalisation du ou des objectifs, on étendra les valeurs de façon à inclure l'élaboration d'un système interne valable, capable de s'adapter à son environnement externe. Les facteurs émotionnels ainsi que la compétence interpersonnelle nécessaires pour accomplir les

²¹ **Éléments biographiques :** Chris Argyris, né en 1923, fut longtemps professeur à l'Université Yale, où il a dirigé le département des sciences administratives, après des recherches en santé mentale auprès de diverses institutions. Il se définissait comme un « *behavioral scientist* » car, disait-il, « je m'intéresse aux niveaux d'analyse des rapports de l'individu et du groupe, des relations entre groupes et de l'organisation. ». Il a publié divers ouvrages avec Donald Schön, dont *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*, 1978 (trad. française : *Apprentissage organisationnel: théorie, méthode, pratique*, éd. De Boeck, 2002).

²² Nous remercions l'éditeur pour son aimable autorisation de reproduction.

trois activités essentielles, auront maintenant autant d'importance que les valeurs de rationalité et de compétence intellectuelle.

Les concepts d'autorité, de style directif et de pouvoir, seront élargis de façon à inclure l'influence des individus, par des récompenses et des sanctions qui réduisent la dépendance, par l'engagement profond et par le processus de confirmation. Les valeurs « traditionnelles » concernant l'influence seront conservées pour être utilisées dans les conditions appropriées. Les « nouvelles » valeurs, sur ce point, s'ajouteront aux valeurs traditionnelles, sans s'y substituer.

Une telle organisation nécessitera des individus ayant des besoins, valeurs et prédispositions qui diffèrent de ceux qui existent actuellement, selon nous. Un tel changement est particulièrement nécessaire aux échelons subalternes. En bref, l'organisation aura besoin d'un personnel qui ne se sentira pas menacé par le succès psychologique, l'estime de soi, la responsabilité personnelle et l'engagement profond, mais qui les valoriseront effectivement. Cet objectif pourrait bien être très difficile à atteindre. Comme nous l'avons suggéré, s'efforcer d'atteindre la santé psychologique constitue probablement la plus douloureuse, la plus épuisante et cependant la plus satisfaisante et la plus vivifiante des activités humaines. Notre problème est que la société, à travers l'élaboration de ses normes et des orientations politiques destinées à leur servir de soutien, peut surtout produire des individus qui, à la fois, valorisent et craignent la croissance et qui luttent pour leur sécurité.

Il serait inefficace, voire tragique, à la fois pour l'individu et pour l'organisation, de produire de tels individus et de les introduire dans le milieu organisationnel actuel. La tragédie pourrait prendre des dimensions nationales si de nombreux individus et de nombreuses organisations s'y trouvaient impliqués. Des êtres humains, qui ont fait l'expérience quelque peu douloureuse d'une rééducation qui valorise le développement et ceux qui ont connu un tel développement tendront à trouver les structures organisationnelles actuelles à la fois frustrantes et décourageantes.

Nous suggérons que l'organisation de l'avenir s'efforce également d'élargir les tâches. Cet élargissement tendra à n'être pas limité aux aptitudes « manuelles » ou « motrices ». Il comportera un emploi étendu des aptitudes intellectuelles et interpersonnelles. Là où ce sera possible, les tâches seront repensées de façon à inclure une responsabilité à l'égard de parties de plus en plus importantes du produit et à l'égard de sa qualité.

En plus de cette reconception, et avant elle (là où cela n'est pas possible) on tendra à élargir les tâches en requérant des individus qu'ils s'intéressent à la santé de l'organisation. On ne relèguera pas ce problème à la boîte à idées ou à un programme imaginé pour « insuffler un esprit nouveau ». Pour être authentique, l'intérêt requerra des modifications réelles des lignes d'action et des pratiques organisationnelles. Ainsi les employés, à tous échelons, de-

vraient pouvoir se réunir en petits groupes, pour apporter constamment un diagnostic sur les forces et les faiblesses de l'organisation. (...) L'absence de temps disponible, qui a constitué l'un des obstacles majeurs à de telles activités, sera réduite lorsque le travail physique sera lui-même réduit. On pourrait employer avec grand profit ce temps récupéré, au diagnostic et à l'application des nouvelles idées. En plus de l'élargissement des tâches, il faudrait agir de même envers la structure organisationnelle. La structure pyramidale existerait alors conjointement à plusieurs autres; chacune d'elles existant au service d'un ensemble de projets spécifiques et définis. On aurait un ensemble de règles de décisions pour expliciter les conditions dans lesquelles chaque structure tendra à être plus efficace, de même que les processus et procédures pour passer d'une structure à une autre.

L'autorité sera également étendue. Comme pour les structures, différents types d'autorité seront utilisés dans des conditions spécifiques. On aura, ici encore, un ensemble de règles de décisions pour guider les participants dans leur choix du style d'autorité et du moment de son emploi. Nous employons le terme participants parce que, dans l'organisation de l'avenir, on tendra à exiger d'eux qu'ils acceptent des responsabilités croissantes, et, donc, d'avoir de l'autorité.

La réduction de personnel dans l'organisation est étroitement liée à l'extension des structures et de l'autorité. Ceci devrait mener aux « agencements de comportement », dans lesquels les participants pourront connaître un accroissement de leur sentiment de responsabilité, de leur importance et de leur engagement personnel. Jusque-là, l'une des raisons importantes de la présence d'un personnel trop nombreux était de s'assurer qu'aucun employé ne serait troublé par le problème de l'emploi, s'il l'était, le système ne serait pas capable de l'aider à l'exprimer ou à le résoudre dans le sens de ses intérêts personnels ou de ceux de l'organisation. Lorsque les facteurs émotionnels deviennent pertinents et lorsque la compétence interpersonnelle croît, la peur, l'anxiété et la méfiance qui existent visiblement dans le domaine, très délicat de la définition des tâches peuvent décroître *ou* du moins peut-on s'y attaquer. Si nous avons raison, il serait alors moins nécessaire :

1. de masquer la méfiance en introduisant une nouvelle personne;
2. de conserver une personne incompetente par crainte de la rejeter; et
3. de valoriser l'insécurité chez ceux qui occupent des positions de pouvoir en ne permettant pas que l'incompétence soit ouvertement discutée et définie.

Cela va sans dire, le problème de l'insuffisance optimale de personnel requiert une plus ample recherche. Cependant, cela requiert avant tout des dirigeants et des employés profondément impliqués dans le développement

humain, respectant l'autre et croyant en lui au point que les craintes et les anxiétés manifestement inhérentes à ce domaine puissent être éliminées grâce à un travail en commun.

Lorsque la confiance croît, le climat devrait être propice à certaines modifications essentielles dans les contrôles, récompenses, sanctions et systèmes de stimulation. Les contrôles seront moins des moyens de vérification, de changement unilatéral et de discipline appropriée. Ils deviendront des moyens d'accroître la responsabilité personnelle et le succès psychologique. L'information sera recueillie dans le but de guider l'individu dans la réalisation du travail. L'information recueillie auprès d'un individu le sera par lui et sera évaluée par lui; en plus, il entamera l'action appropriée. L'attitude qui se développera sera d'employer les contrôles directoriaux pour apprendre quelque chose de neuf sur les efforts de chacun. Dans ces conditions, on espère que l'information ne tendra pas à être perçue comme la communication des échecs ou des succès d'une personne, mais comme une information sur la qualité de son travail.

Le lecteur peut conclure que ce qui précède est vraiment idéaliste. Nous serons d'accord avec lui en ce qui concerne le monde actuel. Mais si les recherches récentes sur la personnalité et l'apprentissage sont valables, notre position a un fondement théorique. Les individus possédant un haut degré d'estime de soi, d'engagement et de responsabilité personnels tendront à percevoir les contrôles comme des informations sur leur comportement et leur estime d'eux-mêmes tendra à les mener vers des niveaux *réalistes* plus élevés sans que des récompenses et des sanctions extérieures soient nécessaires.

Les récompenses et les sanctions tendront donc à se modifier également. Les récompenses et les sanctions plus traditionnelles demeureront, spécialement dans la mesure où :

1. les modifications précédentes s'avèrent impossibles;
2. les besoins d'ordre physiologique et de sécurité du personnel ne sont pas satisfaits;
3. les individus sont menacés, sur le plan psychologique, par le développement et la responsabilité personnels.

Cependant, lorsque les structures, l'autorité, les tâches et les contrôles s'élargissent dans le sens que nous suggérons, les chances de succès psychologique au travail devraient tendre à croître. Le succès psychologique trouve sa récompense en lui-même. Nous aurons ici une riche source d'énergie à utiliser. L'effort qui permet la réalisation d'une tâche et le renforcement de l'estime individuelle, croîtra de façon réaliste.

Texte n° 15:

Antoine Riboud²³: L'organisation du travail devient elle-même qualifiante

(Extrait de: Antoine Riboud, *Modernisation, mode d'emploi. Rapport au Premier ministre*, UGE, 1987, coll. 10/18, pp. 100-106).

Prenons deux exemples d'adaptation de l'organisation observés dans l'industrie automobile et l'industrie verrière.

Les usines Peugeot de Mulhouse fournissent un bon exemple du trio « nouvelle technologie – nouvelle conception de la formation – nouvelle conception de l'organisation ».

En 1993, à l'occasion du lancement de la « 205 », un programme de participation du personnel à la réflexion sur l'organisation de la production fut mis en place sous le nom d'ISOAR (« l'impact social et organisationnel des automatismes et de la robotique »). Il s'agissait, principalement dans les activités d'emboutissage, de tôlerie et de mécanique (avec une extension ultérieure à la fonderie), de profiter de la mise en place de nouveaux automates pour recomposer les tâches. Le principal objectif était de réduire le nombre des pièces défectueuses et de minimiser les pannes de machines. On trouve, dans cet exemple, les deux motivations les plus usuelles dans les évolutions d'organisation: la qualité et la réduction de coût. Or, dans une unité moderne, la réduction de coût c'est essentiellement le plein-emploi des machines. La structure de coût des ateliers de Mulhouse se retrouve dans de nombreuses industries: 50% de coût des matières utilisées, 50% de valeur ajoutée. Au sein de celle-ci 20% pour les coûts de main-d'œuvre de fabrication, 18% pour les coûts de maintenance. Les gains de productivité sont différents de ce qu'ils étaient dans le passé. Il y a peu à gagner sur des coûts de main-d'œuvre qui sont tombés – dans une industrie dite « de main-d'œuvre », comme l'automobile – à 10% du chiffre d'affaires. En revanche, la main d'œuvre de fabrication peut prendre en charge une part croissante de la maintenance et contribuer ainsi à économiser du capital, en le faisant fonctionner de façon optimale, sachant que le coût de son amortissement est désormais supérieur aux rémunérations.

Tel était le but d'ISOAR et tel fut le résultat atteint. Un exemple: changer un moule en tôlerie prenait douze heures. Une réorganisation et un nouveau partage des tâches de maintenance ont permis une meilleure préparation. L'opération prend désormais une heure. Onze heures de production ont été récupérées. Là sont les nouveaux gisements de productivité. Ce que les

²³ **Éléments biographiques:** Antoine Riboud (1918-2002) fut le charismatique P-DG du groupe industriel BSN, devenu Danone, qu'il dirigea de 1975 à 1996. Il fut souvent présenté comme le symbole de la cohabitation du social et de l'économique. Le gouvernement français lui commanda en 1987 un rapport sur la modernisation des entreprises françaises car il fut l'un des premiers patrons à expérimenter dans ses usines ce qui s'appelait des NFOT, nouvelles formes d'organisation du travail.

responsables de Honda, dans l'usine de Sayama, appellent : « l'hyper-productivité ». C'est-à-dire la productivité qui reste quand on a déjà éliminé les sur-effectifs, les stocks, les défauts... La productivité organisationnelle, tirée du meilleur rapport opérateur-machine.

Le succès d'ISOAR, en France, est de cette nature. Les nouveaux automatismes ont été l'occasion de former les opérateurs pendant six mois, à plein temps, non seulement à leurs nouveaux postes, mais à la compréhension du fonctionnement des nouvelles machines, à leur petit entretien, à la gestion de leurs pièces de rechange, au contrôle-qualité... L'intérêt au travail et l'efficacité ont tellement progressé que c'est le succès de ces premières expériences de formation qui a entraîné leur généralisation.

Une fois les opérateurs formés à des tâches plus complètes, toutes les autres tâches se trouvèrent de proche en proche affectées. Les techniciens de maintenance purent se consacrer à des travaux préventifs et progresser sur des pannes plus graves. La maîtrise et l'encadrement moyen se sont libérés pour des tâches de formation.

Les ouvriers ayant reçu les moyens d'agir sur la qualité de leur travail ont désormais des objectifs exprimés en nombre de pièces sans défaut et non plus en nombre de pièces produites à l'heure. Le chronomètre ne règle plus leur rythme. On approche de cette situation qui appelait la même formule dans nos visites chez Ajinomoto-Danone Kawasaki et chez Sony-France à Bayonne : « Ici on ne donne plus d'ordres, on donne des objectifs ».

Pour rendre compte d'une qualification plus élevée et d'un nouveau rôle au sein d'une « cellule de production » plus autonome et plus collectivement responsable que l'ancien atelier, on a créé une nouvelle fonction : celle de « conducteur d'installation ». Nouveau métier, accompagné d'une nouvelle formation. Les tâches de régleur et de chef d'équipe disparaurent. Ainsi, de façon continue, la formation a fait évoluer l'organisation qui fera à son tour évoluer la formation, à un niveau chaque fois plus élevé.

La formation intégrée à la production et à la redéfinition des postes de travail est un processus dynamique. On relève la même solidarité entre formation et organisation, dans la réussite de l'automatisation de l'industrie du verre d'emballage (bouteilles, pots, flacons...).

Deuxième exemple. L'alourdissement des investissements oblige, pour être rentable, à maîtriser solidement toutes les étapes du processus de fabrication du verre afin que le rendement synthétique soit bon. Avant le changement d'indicateurs de gestion, en 1985, dans l'usine verrière de Givors, on mesurait le rendement de chaque étape séparément : par exemple l'efficacité de la fusion du verre était mesurée par la consommation d'énergie rapportée à la tonne fondue, l'efficacité de la fabrication des bouteilles, par les cadences en fonction des rendements théoriques des machines ou par le nombre de tonnes à l'heure-machine. En cas de dysfonctionnement l'explication venait toujours

d'un autre stade de la production et les décisions d'optimisation quotidiennes dans chaque atelier pouvaient avoir un effet inverse, à l'échelle de l'établissement. Depuis 1985, on ne mesure plus que le rendement d'ensemble du processus par un ratio tonnes emballées (livrables) rapportées aux tonnes fondues. L'analyse de gestion porte sur les causes de dysfonctionnement, classées en trois catégories: arrêts-machines (pannes, changement d'outillage), performances (micro-défaillances et cadences), et coût de la non-qualité (défauts et conséquences des démarrages de ligne). Le suivi de ces indicateurs de gestion n'est possible que si les opérateurs eux-mêmes assurent des tâches de supervision et d'échange d'informations. C'est donc une nouvelle organisation du travail qui est mise en place où la maîtrise perd son rôle de supervision et le troque contre un rôle accru de maintenance, de formation et d'animation. Les indicateurs de gestion sont cohérents avec cette organisation: ils expriment la solidarité entre les étapes du processus et donc entre les hommes, et ils sont tenus à jour par les ouvriers, libérés de leurs tâches physiques antérieures qui étaient pénibles. Mais cette organisation suppose des opérateurs formés tout autrement: ils doivent comprendre plusieurs postes, savoir élaborer et traiter une information statistique, savoir utiliser l'informatique de gestion, savoir s'informer mutuellement. Cela n'était pas évident, car comme dans beaucoup d'unités de production, on s'ignorait d'un atelier à un autre, on n'avait pas, à la base, la connaissance de l'intégralité du produit, et les opérateurs n'avaient pas de formation abstraite.

Mais en outre l'effort de formation n'a pas pu rester ponctuel. Une telle organisation comportait en effet son évolution en elle-même: à partir de l'information collectée sur les causes de dysfonctionnement, des historiques ont été établis qui ont conduit à des possibilités d'interventions sur la ligne de fabrication. Au lieu que la formation des opérateurs se réduise aux simples modes opératoires, elle est devenue un enchaînement: comment fonctionnent les machines? Comment se mesure la performance? Comment agir en fonction des écarts constatés par rapport à l'historique? L'organisation ouvrait ainsi des possibilités nouvelles de qualification et d'intérêt au travail qui ont été acquises grâce à la formation.

Dans ces deux exemples, la gestion, l'organisation et la formation concourent solidairement à faire progresser la productivité. Si l'on était resté dans l'organisation parcellaire ancienne, non seulement on n'aurait pas utilisé tout le potentiel des équipements et des hommes, mais – faute de pouvoir améliorer la qualité et le rendement – l'automatisation aurait dégradé la rentabilité.

Un des traits communs à tout organisation qualifiante est d'accroître la polyvalence des salariés: polyvalence verticale – toutes les compétences en aval et en amont du poste qu'il tient – ou polyvalence horizontale – compétences des métiers complémentaires: entretien, contrôle-qualité, gestion de la ligne. Cette polyvalence vaut aussi bien pour des techniciens ayant une for-

mation initiale élevée que pour des opérateurs de base entrés dans l'entreprise sans spécialisation. Au Japon, cette polyvalence est érigée en principe à tous les niveaux (sauf celui des femmes qui ne tiennent un emploi que quelques années) et la rotation dans les postes est traditionnellement accueillie comme un événement aussi positif qu'une promotion. Cette mobilité professionnelle, sans laquelle un cadre ne peut progresser vers des responsabilités, est un système presque inconnu en France. Il comporte cependant deux conséquences très positives: la pluridisciplinarité qui fait qu'on ne peut pas exercer de responsabilités élevées sans avoir eu à la fois une expérience sociale, technique, commerciale et financière; et d'autre part la disponibilité à des changements de la vocation de l'entreprise qui, dans ce pays plus qu'ailleurs, aborde sans complexe des marchés complètement nouveaux. Quand Nippon Steel, le géant de la sidérurgie, se diversifie dans l'aquaculture et Nippon Telegraph and Telecom dans l'immobilier ou la vente par téléphone, c'est dans la tradition de mobilité de leurs cadres qu'ils puisent les moyens humains de maîtriser des activités aussi nouvelles. La mobilité professionnelle, qui fait de la vie au travail un parcours qualifiant, est non seulement une garantie de progression pour les salariés, mais aussi un gage d'innovation pour l'entreprise.

Pour favoriser concrètement la mobilité, il apparaît souhaitable de reconnaître à l'ensemble des salariés un véritable droit à obtenir régulièrement un bilan personnel objectif de compétences, qui pourrait être réalisé avec l'aide d'organismes indépendants de l'entreprise. Ces bilans pourraient conduire à des formations spécifiques ou à des encouragements à une autoformation et favoriser des changements de classification.

La mobilité n'exclut pas les salariés dépourvus de qualification. Les syndicats allemands ont récemment proposé un accord à Volkswagen, dans le cadre de l'introduction des nouvelles technologies. Les tâches peu qualifiées qui subsisteraient dans l'atelier: manutention ou entretien simple des locaux, seraient regroupées et exercées par des ouvriers recevant une formation simple mais polyvalente. La monotonie serait brisée par le changement, l'intérêt au travail serait facteur d'une meilleure qualité et l'addition des fonctions de faible qualification permettrait d'accéder à une carrière d'ouvrier qualifié. Cet exemple de dialogue social sur l'organisation montre qu'on peut, à tous les niveaux, recomposer les tâches et ne pas se résigner à fabriquer des exclus de la modernisation.

De proche en proche, on voit donc se dessiner les caractères de l'organisation du travail qui permettra de révéler les gisements de productivité nécessaires à la rentabilité des technologies contemporaines: cette organisation qualifiante est flexible, ouverte à l'auto-contrôle et à la décentralisation des responsabilités, dépourvue de barrières hiérarchiques ou de cloisonnements entre ateliers ou services différents, propice à la mobilité des salariés, fondée sur la polyvalence et perfectible en permanence en fonction des niveaux de formation atteints.

Dans ce type d'organisation nouvelle, le rôle de chaque acteur est appelé à se transformer :

- A la direction générale de considérer que son premier rôle est de gérer les changements d'organisation et d'animer sur ce thème toutes les catégories de personnel, en prenant la mesure du temps nécessaire pour une évolution.
- Aux cadres supérieurs, et spécialement aux ingénieurs, de savoir se donner des compétences en dehors de leur spécialité d'origine, pour être capables d'évoluer. A eux aussi de savoir informer, enseigner et écouter.
- Aux agents de maîtrise – et c'est peut-être la mutation la plus délicate – de savoir créer l'initiative chez leurs subordonnés et leur apporter plus de service que de contrôle.
- Aux opérateurs de base d'être prêts à se former et à devenir graduellement plus autonomes et plus polyvalents.

Du taylorisme du début du siècle on avait retenu quatre principes pratiques : la parcellisation des tâches, la division entre conception et exécution, la rigidité des normes et des temps, la non-négociation d'une organisation scientifique et donc objective. Sur ces quatre principes les conditions de la nouvelle productivité nous obligent à revenir. Les plus performants l'ont fait.

Texte n° 16:

François Dalle, Jean Bounine-Cabale²⁴: L'homme dans l'entreprise

(Extrait de: François Dalle, Jean Bounine-Cabale, *L'entreprise du futur*, Calmann-Lévy, Paris, 1971, pp. 111-132²⁵)

Médiateur entre le groupe et son environnement, mais aussi médiateur entre les membres du groupe, le dirigeant se trouvera confronté avec les difficultés de concilier les aspirations plus complexes et, à maints égards, contradictoires, des hommes. Des hommes plus exigeants, plus enclins à s'opposer sur la qualité et les buts de vie qui leur seront proposés. Plus sensibles, aussi, aux difficultés techniques qu'éprouveront, et qu'éprouvent déjà, les dirigeants d'entreprises à assurer, au groupe, un comportement toujours cohérent au sein d'un environnement de plus en plus perturbé par le changement.

On commence à convenir que la rationalité, attribuée par la théorie économique aux producteurs (comme d'ailleurs aux consommateurs), comporte, dans la pratique, d'importantes limitations. Contrairement à beaucoup d'idées reçues, l'élaboration des politiques de l'entreprise résulte le plus souvent de processus complexes de « marchandage » dans lesquels interviennent l'ascendant personnel et l'habileté de certains individus, la puissance des coalitions formées par des groupes formels ou informels au sein de l'organisation, l'imprévision et l'improvisation pour assurer la survie, plutôt que de l'adoption d'un schéma logique de décisions fondé sur un inventaire préalable de toutes les possibilités et une tentative de validation objective de chacune d'elles. Il s'ensuit que les politiques, les finalités et les buts de l'entreprise sont rarement exprimés sous une forme précise, et que les objectifs opérationnels demeurent le plus souvent trop vagues et ambigus pour que leur poursuite puisse susciter une totale adhésion participative. L'entreprise connaît, de ce fait, *un état permanent de conflits en suspens*²⁶.

En outre, dans une société où les valeurs puritaines attachées au travail seront profondément remises en cause, beaucoup d'hommes auront tendance à concéder au travail le moins possible de leur personnalité. La légitimation de leurs loisirs et, en même temps, l'accroissement des revenus qu'ils tireront d'un travail moins long, les conduiront à chercher des occasions d'épanouissement personnel au-delà de leurs activités professionnelles. Des conditions resteront donc réunies pour que le « monde du travail », plus extraverti,

²⁴ **Éléments biographiques:** François Dalle fut directeur-général adjoint, puis P-DG du groupe de cosmétiques L'Oréal (1957-1984). Il fut l'un des fondateurs de l'association patronale « Entreprise et Progrès » et présida le Conseil de direction de la revue « Humanisme et entreprise ». Jean Bounine-Cabale polytechnicien, consultant en organisation, conseilla de nombreuses entreprises françaises, dont L'Oréal.

²⁵ Nous remercions les auteurs et l'éditeur pour leur aimable autorisation de reproduction.

²⁶ A. Cyert et J. March, *A Behavioural Theory of the Firm*, Prentice Hall, 1963.

continue de faire peser sur l'entreprise des pressions contestataires venues du dehors. D'ailleurs certaines organisations syndicales réalisent déjà que la participation du travailleur ne peut plus se circonscrire au seul domaine de l'entreprise. C'est en constatant la disparition des divisions classiques entre le temps de travail et le temps de non-travail, le monde de la production et le monde de la consommation, qu'elles cherchent à re-mobiliser des effectifs qui tendaient à se désintéresser d'une action traditionnellement axée sur la défense des intérêts matériels des travailleurs au travail.

On peut donc s'attendre à un renforcement des tendances à *la politisation des syndicats* plutôt qu'à leur orientation vers le « syndicat d'usine » selon la tradition américaine, et c'est par la contestation globale de la société qu'ils chercheront à contester l'entreprise. Cependant, ils rencontreront, dans cette voie, des difficultés liées à l'attachement de l'homme aux avantages purement matériels que lui valurent ses conquêtes sociales sur la libre entreprise. Si les avantages déjà acquis peuvent, à ses yeux, rendre plus contingentes de nouvelles conquêtes matérielles, l'homme-producteur continuera pourtant de les considérer comme désirables, et ne consentira pas à risquer de devoir y renoncer, même pour « un moment de l'histoire ». (...)

Le débat sur les fins et les moyens, qui domine le problème de l'insertion de l'homme dans l'entreprise, est donc destiné à présenter demain des aspects plus complexes que par le passé, et à rejoindre celui, plus général, qui concerne l'insertion de l'homme et de l'entreprise dans la société. Il conduira le dirigeant à consacrer plus de son temps et de son attention aux problèmes de la Cité. Mais l'influence qui lui sera consentie dans la Cité sera à la mesure de son aptitude à atténuer les distorsions qui se produisent entre l'homme et le groupe, au sein de ce microcosme de la société que constitue l'entreprise : une communauté sociale, mais une communauté orientée, de surcroît, vers l'accomplissement de tâches de production. Aussi les dirigeants d'entreprises ne pourront-ils prétendre valoriser l'homme, quel que soit son emploi, qu'en considération de son concours à la fixation et à la réalisation de politiques et d'objectifs d'activité économique. A cet égard, tous les efforts qu'ils entreprendront pour justifier et « objectiver leurs choix des fins et des moyens interviendront assurément en réducteurs des tensions toujours latentes au sein du groupe. Mais il ne faut pas se dissimuler que ces efforts connaîtront leurs limites.

Comme tout organisme vivant, l'entreprise se trouve dans la nécessité de concilier les tendances naturelles à la « mécanisation progressive » de son dispositif logistique avec les impératifs de son adaptation à un environnement de plus en plus mouvant. Cette fonction d'adaptation peut cependant présenter des aspects très différents selon les volontés et les tempéraments des membres de l'équipe dirigeante. Lorsqu'elle est atrophiée, elle peut entraîner le confort intellectuel, l'attachement à un métier dépassé, les tentations de l'art pour l'art, ou la sclérose bureaucratique ; mais, à l'inverse, l'excès de sensibili-

té au changement peut provoquer des modifications si brutales et si fréquentes dans les objectifs, l'agencement des moyens, et les processus de production, que l'entreprise ne parvient jamais à bénéficier des conditions de stabilité de régime qu'exigent son efficacité et, finalement, sa survie.

Entre ces extrêmes: *le management planificateur*. A l'affût d'ouvertures sur l'environnement, mais également attentif aux forces et aux faiblesses du corps social, visant constamment à rapprocher le voulu du possible, le management planificateur est ouvert aux débats sur les fins comme sur les moyens. Il cherche à clarifier les relations de cause à effet et à conférer à l'entreprise une certaine logique de fonctionnement. Il est donc, par essence, participatif²⁷. Mais il ne l'est réellement que par moments, lorsque s'organise la consultation, entre deux cycles successifs de planification. Il faut en outre considérer que si, à ces moments, la logique de fonctionnement choisie s'impose à toutes les convictions, elle n'a de signification réelle que du point de vue des équilibres globaux. (...)

Autre paradoxe apparent: c'est au sommet de la hiérarchie, où le registre d'action doit être le plus schématisé, parce qu'on doit y raisonner sur une information filtrée et des agrégats, que l'on tend à placer les individus supérieurs, mais aussi les plus différenciés. Et, à l'inverse, c'est à la base de l'entreprise, où abondent les informations de détail (un bon de commande ne ressemble à aucun autre, une opération de production se distingue toujours de celles qui l'ont précédée et de celles qui la suivront), que sont généralement mis en place les individus auxquels, selon les critères de classification habituels, on attribue moins de vertus d'adaptation.

C'est dire que des risques de distorsion entre l'homme et l'entreprise existent à tous les niveaux de l'organisation. Aux niveaux supérieurs, ils résident dans les dangers d'une schématisation excessive du comportement du corps social, avec tous les travers que la « mentalité technocratique » souligne communément; à la base, dans une possible « démentalisation » des hommes que l'organisation scientifique du travail » accentue par la spécialisation des tâches et l'atrophie des facultés d'initiative. Mettre les hommes en harmonie avec l'entreprise prendra donc une signification différente selon qu'ils auront à contribuer au « réglage de gros » du système, ou bien à en assumer les activités de tous les jours, en respectant les principes de régulation qui leur auront été définis au préalable. L'approche de ce double problème et l'obligation faite à l'entreprise d'adopter, pour survivre, une structure ordonnée et hiérarchisée ne sont nullement antinomiques. *Car l'ordre n'est pas incompatible avec le désordre*. Il ne fait que lui donner un sens.

²⁷ Il existe une abondante littérature sur la dimension humaine du management planificateur. Cf. en particulier Peter Drucker, *la Pratique de la direction des entreprises* (Editions d'Organisation, 1954); Octave Gelinier, « La direction participative par objectifs » (*Hommes et techniques*, 1966); les travaux du groupe *Convergence*, 16, rue Félicien-David à Saint Germain-en-Laye.

L'autorité ordonnant le désordre

(...) Un style de management susceptible de résoudre les difficultés de l'insertion de l'homme dans l'entreprise devra, par conséquent, viser à établir *une dynamique continue de décentralisation pour l'action, entrecoupée de moments de remises en cause*, faites en commun, des destinées de la firme dans son ensemble, ou d'une de ses parties. C'est seulement à ces moments que le fonctionnement du groupe est le plus proche d'un fonctionnement égalitaire.

Mais, même à ces moments, *il ne pourra jamais être parfaitement démocratique*. En effet, la formation de consensus généraux sur les buts globaux et les objectifs détaillés de l'organisation sera toujours imparfaite, pour la raison que les informations exogènes et les connaissances qui doivent orienter le comportement de la firme sont elles-mêmes prises en charge d'une manière hiérarchisée au sein de l'organisation. Les cellules de marketing et de vente qui vivent en contact permanent avec l'environnement en ont une connaissance plus complète que les cellules de production. Les cellules de recherche et de développement sont mieux à même que les autres d'apprécier les possibilités d'adaptation de la firme au progrès technologique.

En outre, l'information exogène est, par essence, imparfaite et incertaine, caractères qui s'aggravent à mesure que recule l'horizon de prévision auquel elle s'applique. Etudier l'environnement et ses conséquences sur l'avenir de l'entreprise implique donc *l'exercice du jugement*, et aucun critère absolu ne permettra jamais de valider objectivement ce genre de démarche. Il en résulte que l'entreprise est amenée à désigner des organes spécialisés au soin de rassembler et traiter l'information exogène. Par là même, ces organes d'adaptation stratégique ou tactique fonctionnent comme des *réducteurs d'incertitude* à l'égard des organes d'exécution. Ils détiennent, de ce fait, un *pouvoir d'autorité* sur les autres cellules de l'organisation. L'entreprise ne saurait donc échapper aux réalités biologiques sur lesquelles se fonde l'autorité dans tout organisme vivant. Certes, il arrive que l'autorité soit contestée, qu'elle rencontre l'opposition de certains membres de l'organisation, de syndicats ou d'actionnaires, et que ces oppositions dégénèrent en conflits. Cela ne signifie en aucune manière que l'autorité puisse jamais être partagée par tous, à tout moment.

L'autorité face à la contestation

(...) Nous sommes donc fondés à penser que le pouvoir de diriger continuera de prendre sa source et de se renouveler dans la cooptation des compétences, mais que, parallèlement, l'accès au pouvoir se trouvera soumis à *un contrôle accentué du corps social* et de ses représentants.

Pour ces raisons, les pratiques de « parachutage », auxquelles les entreprises ont pu recourir dans le passé (tout particulièrement les entreprises à caractère familial et celles de l'« Etat-patron »), se heurteront aux exigences accrues qu'éprouveront les membres de l'entreprise à s'assurer que les dirigeants qu'on leur propose sont compétents. D'ailleurs, la plupart des entreprises familiales qui ont su le rester en grandissant ont également su prendre des assurances à l'égard des aptitudes des hommes qu'elles entendaient placer à leur tête. Et c'est bien parce que les actionnaires et les membres de l'entreprise ont compris que leurs intérêts convergeaient que l'on a pu dire que nous entrions dans l'ère des *managers*.

Dès l'instant qu'elle est admise comme une conséquence logique du droit à l'erreur du dirigeant, la *contestation* apparaît ainsi comme une institution destinée à s'opposer dialectiquement à l'autorité et à en refréner les éventuels abus. C'est d'ailleurs à ce principe de séparation des pouvoirs que visent à répondre les structures généralement connues sous la dénomination de « structures européennes²⁸ ». C'est également à ce principe que satisfont les textes réglementaires régissant le fonctionnement des délégations du personnel et des sections syndicales d'entreprises.

Le rôle des cadres

Mais « la théorie ne fait jamais que styliser la réalité²⁹ ». Aussi la formation des cadres de l'entreprise contemporaine doit-elle se faire d'abord dans l'entreprise et, en tout cas, *à partir de l'entreprise*. Tout processus complet de formation (ou de recyclage) comprend, en effet, plusieurs étapes, allant de la théorie à la pratique : connaître (la théorie), comprendre, adhérer, apprendre, pratiquer. Un homme formé a franchi par hypothèse les trois premières étapes. Il a appris, donc il sait et, par conséquent, saura pratiquer. Le recyclage n'aboutit jamais qu'à un enrichissement de l'esprit en nouveaux modèles et opérateurs, mais un modèle n'a de sens que s'il permet de comparer la théorie au réel observé, et un opérateur n'a d'intérêt que s'il permet de réduire l'écart entre la théorie et le réel.

L'importance de « la pratique » (donc d'une étroite concertation entre le monde de la réflexion et celui de l'action) trouve d'ailleurs une de ses justifications les plus claires dans le fait que les modèles de décision auxquels devra se référer « le management de la discontinuité » n'auront que peu de points communs avec les modèles confortables dont purent s'inspirer jusqu'ici les di-

²⁸ Comme on le sait, la « structure européenne » distingue le directoire, chargé de gérer l'entreprise, du conseil de surveillance au sein duquel les membres de l'entreprise sont appelés à siéger.

²⁹ Selon l'expression de François Perroux.

rigeants. L'importance accrue de l'incertitude fera que l'art de diriger pourra de moins en moins se fonder dans l'avenir sur l'utilisation de recettes toutes faites. En conséquence, les opérateurs auxquels auront recours les dirigeants seront sans doute de plus en plus complexes et scientifiques, mais leur utilisation nécessitera, corrélativement, une part accrue de jugement. Et *le jugement ne pourra s'acquérir et s'affirmer que dans la pratique des affaires.*

Il faudra aussi se préoccuper de concilier le caractère nécessairement généraliste de la formation exogène du cadre (celle qui lui permet de comprendre et maîtriser les interactions de l'entreprise avec son environnement) avec les impératifs d'une spécialisation circonstancielle de son rôle au sein de l'entreprise (qui s'impose pour d'évidentes raisons d'efficacité). Aussi, les « plans de carrière » des entrepreneurs de demain devront-ils être agencés pour amener ceux-ci à pratiquer successivement les différentes fonctions qui concourent à l'activité d'ensemble de l'entreprise. L'accentuation de la *mobilité* des cadres à l'intérieur même de l'entreprise sera d'ailleurs une réponse au besoin de changement que manifesteront de plus en plus vivement les hommes dans l'avenir. Elle aura pour conséquence d'abaisser les barrières traditionnelles entre les hommes de la recherche et ceux de la production, ces derniers et les « commerçants », les hommes en « position staff » et les responsables opérationnels. Et le trait commun à toutes les fonctions que le cadre pourra remplir tout au long de sa carrière tendra à devenir *la créativité*.

Texte n° 17:

Georges Archier, Hervé Serieyx³⁰ : L'entreprise du 3^e type

(Extrait de : Georges Archier, Hervé Serieyx, *L'entreprise du 3^e type*, Seuil, Paris, 1984, pp. 29-322)

Nous allons certainement gagner le combat industriel. Hier, bataille réservée aux généraux – les dirigeants d'entreprise, les financiers, les spécialistes de techniques –, voici ce combat qui change de nature; tous les pays de l'avant-garde industrielle le clament désormais, et leurs entreprises de pointe le vivent: ne gagneront que ceux qui sauront mobiliser leur seule ressource déterminante, les hommes. Allez aujourd'hui au Japon ou en Californie, chez Komatsu, Nippon Steel, Nissan ou chez Tandem, Apple, Hewlett-Packard, allez chez Mitsubishi, ou chez IBM, allez au MITI de Tokyo ou dans les sociétés de *venture capital* américaines, et vous entendrez ce credo, désormais systématiquement affirmé, mais aussi, dans les ateliers et les bureaux, systématiquement vécu: «Il faut mobiliser, chaque jour, les femmes et les hommes de l'entreprise, leur intelligence, leur imagination, leur cœur, leur esprit critique, leur goût du jeu, du rêve, de la qualité, leur talent de création, de communication, d'observation, bref leur richesse et leur diversité; cette mobilisation peut seule permettre la victoire dans un combat industriel, dorénavant, de plus en plus âpre.» Autrement dit, l'entreprise taylorienne a vécu, et le management technocratique et sans âme qui l'accompagnait doit être rapidement jeté aux orties. Tout comme doit être abandonnée cette conception terriblement appauvrissante de l'autorité selon laquelle il y aurait d'un côté des «chefs qui savent» et de l'autre des exécutants qui n'ont qu'à faire, en silence, ce qu'on leur commande.

Alors, quelle chance historique pour l'entreprise française! Si la ressource humaine devient stratégiquement essentielle, nous allons être bien placés dans l'affrontement économique; car pour peu que nous sachions les mobiliser, nos talents profonds – comme le goût de la «belle ouvrage», l'horreur du gâchis et tant d'autres – sont précisément des talents industriels. Et cette mobilisation, pourquoi ne la réussirions-nous pas? Des pays aussi dissemblables

³⁰ **Éléments biographiques:** Hervé Serieyx fut consultant, puis directeur général adjoint du groupe alimentaire Lesieur, puis P-DG du cabinet de conseil Eurequip. Il fut également professeur associé à l'Université Paris VIII, membre du Conseil Economique et social et délégué ministériel à l'insertion des jeunes (1997-1998). Il est maintenant P-DG de GMV Conseil. Il a publié *Mettez du réseau dans vos pyramides*, 1996; *Est-ce que le manage...ment?*, 2001 et, récemment un *Coup de gueule en urgence*, 2004. Son site personnel: <http://herveserieyx.nexenservices.com/>. Georges Archier, médecin à l'origine, a été conseil en management, puis directeur général adjoint d'un groupe industriel. Cofondateur et président de l'AFCERQ, Association Française des Cercles de Qualité, un organisme de diffusion, de conseil et de formation particulièrement actif en France durant les années 1980.

³¹ Nous remercions l'éditeur et Hervé Serieyx pour leur aimable autorisation de reproduction.

que le Japon, marqué par sa tradition du consensus, de l'effort et du groupe, et la Californie, qui marie l'hyper-individualisme à un hédonisme forcené, l'ont également réussie, en dépit de valeurs socio-culturelles complètement antithétiques. Théodore Zeldin dans son passionnant ouvrage sur les Français d'aujourd'hui³² nous renvoie une image de nous-mêmes qui nous situe à mi-chemin entre les modèles californiens et japonais, et soucieux – bien plus qu'hier – de nous réaliser et de nous exprimer dans tous les compartiments de notre vie : la mobilisation de la ressource humaine dans nos entreprises n'est plus qu'une question de volonté et de méthode.

Heureusement, nombre d'entreprises françaises n'ont pas attendu 1983 pour lancer cette mobilisation-là : elles sont aujourd'hui parmi les plus dynamiques et les plus compétitives de notre champ industriel. Et la confrontation des leçons japonaises et californiennes avec celles que l'on peut tirer de l'observation des entreprises françaises les plus performantes conduit à des conclusions sans équivoque, exactement semblables à celles que présente un excellent ouvrage : *In Search of Excellence*³³ ; l'entreprise ne gagne que si :

- elle est en permanence attentive à ce qui se passe dehors au lieu d'être centrée sur son nombril ;
- elle a des structures et des règles du jeu qui garantissent sa flexibilité, sa rapidité d'adaptation aux changements ;
- elle fait en sorte que les relations entre individus et entre groupes, en son sein, permettent à chacun d'être aussi contributif que son potentiel et ses capacités le lui autorisent.

Mieux, au Japon, aux Etats-Unis comme en France, les entreprises du 3^e type, celles qui sont à la fois ouvertes, flexibles et mobilisatrices de tous leurs talents internes, ont toutes en commun un certain nombre d'attributs ; elles s'efforcent toutes :

- d'assurer l'ouverture de l'entreprise de telle sorte que chacun de ses membres comprenne bien la pression du marché et des concurrents, les attentes des clients : que le marché pénètre jusque dans l'atelier ou dans le bureau ;
- d'élaborer un *projet partagé*, c'est-à-dire un projet d'entreprise à la conception duquel toutes les femmes et les hommes de la société participent, c'est le leur ;

³² *Les Français*, Paris, Fayard, 1983.

³³ Peters et Waterman, *In Search of Excellence, Lessons from America's best run Companies*, Harper and Row, 1982 (trad. fr. : *Le Prix de l'excellence*, Paris, Interéditions, 1983).

- d'adopter des structures à la fois souples, rapides, responsabilisantes, centrées sur l'action, où le poids de la hiérarchie soit le plus faible possible et qui permettent de garantir les deux facteurs de la victoire : vitesse et qualité ; bref des structures qui s'inspirent du célèbre *Total Quality Control System* (TQCS) américano-japonais ;
- de garantir à chacun un travail réellement utile et réellement intelligent, en traquant, non les improductifs, mais les improductivités qui nourrissent cette « entreprise fantôme », cancer latent au sein de toute entreprise, cet « atelier national » présent dans toute société, surtout dans les plus grandes, où se délitent, se détruisent ou se désespèrent des personnels employés à des tâches imbéciles ou inutiles ;
- de faire appel systématiquement et en continu aux contributions de tous, via un double flux de dialogue, l'un centré sur l'amélioration permanente du travail quotidien (par exemple, en généralisant la démarche des cercles de qualité), l'autre centré sur la participation de tout l'encadrement à la définition, la diffusion, l'enrichissement permanent et la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise et de ses divers échelons constitutifs – division, département, usine, service – (par exemple, en généralisant la démarche des cercles de pilotage) ;
- de reconcevoir les structures et les règles du jeu de l'entreprise en tenant le plus grand compte des valeurs socioculturelles spécifiques de ceux qui travaillent et donc, en particulier pour nous, des valeurs socioculturelles françaises, celles qui sont propres aux Français d'aujourd'hui et qui, pour peu qu'on y fasse appel, sont susceptibles de mobiliser ;
- d'assurer une gestion dynamique des femmes et des hommes dans l'entreprise et en particulier des trois catégories essentielles pour le futur de la société :
 - les jeunes (le potentiel de l'entreprise),
 - les plus anciens (la mémoire de l'entreprise),
 - les femmes et les hommes susceptibles de constituer les équipes de direction (la pérennité de l'entreprise) ;
- de mettre en œuvre des systèmes de gestion et de formation tels que puissent être conciliées :
 - les exigences d'une décentralisation maximale : « les diplodocus, c'est fini ! »
 - la nécessité d'une cohésion et d'une cohérence de l'entreprise : « Tout royaume divisé en lui-même périra ».

Texte n° 18:

Pierre Sudreau³⁴: Transformer la vie quotidienne dans l'entreprise

(Extrait de: Pierre Sudreau, *Rapport du comité d'étude pour la réforme de l'entreprise. Comité présidé par Pierre Sudreau*, Paris, La documentation française, 1975 p. 55 et p. 81³⁵)

Transformer la vie quotidienne dans l'entreprise.

Résumé des propositions:

1. Etablir un bilan social annuel au niveau de chaque entreprise à partir d'indicateurs représentatifs de sa situation sociale et des conditions de travail.
2. Procéder, au niveau de chaque entreprise, à une programmation pluriannuelle fixant les objectifs et les moyens de sa politique d'amélioration des conditions de travail.
3. Reconnaître à chaque salarié une faculté d'expression sur le contenu de son travail.
4. Revaloriser le travail manuel. Réduire le travail posté et limiter le travail de nuit. Inciter les entreprises à prévoir des postes qui préparent à la retraite afin que les dernières années de la vie active s'accompagnent d'une moindre pénibilité des tâches.
5. Introduire dans les programmes des établissements d'enseignement technique et supérieur l'étude des conditions et relations de travail.
6. Promouvoir l'enseignement de la médecine du travail. Redéfinir le statut du médecin du travail au sein de l'entreprise.
7. Favoriser les formations longues dans le cadre de la loi sur la formation permanente en aménageant les conditions d'exercice et de rémunération des congés de formation.
8. Mettre l'Inspection du travail en mesure de remplir pleinement son rôle.

³⁴ **Éléments biographiques:** Résistant, déporté à Buchenwald, Pierre Sudreau, haut fonctionnaire, fut ministre de la construction (1958) et de l'éducation nationale (1962) dans des gouvernements de Charles De Gaulle, puis député et maire de Blois. Il fut chargé en 1974 par le Président de la République, nouvellement élu, Valéry Giscard d'Estaing, et le premier ministre de l'époque, Jacques Chirac, d'étudier, comme le rappelle Sudreau en février 1975 lors de la remise du rapport à la presse, « comment dépasser par le mouvement et la négociation l'opposition d'intérêts » qui caractérise l'entreprise. Car, s'il y a opposition d'intérêts, poursuivait Sudreau, « il s'agit aussi de concourir à une œuvre commune: cette contradiction ne peut se résoudre qu'en passant du rapport de forces à la négociation, de la négociation à des accords contractuels; ceux-ci étant l'objectif majeur, il est souhaitable de renforcer les institutions ou procédures qui les facilitent, puis les consolident ».

³⁵ Nous remercions l'éditeur pour son aimable autorisation de reproduction.

9. Doter l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail de moyens humains et financiers très importants.
10. Associer très largement à la préparation, à l'exécution et au contrôle des décisions tous ceux que leurs compétences et leurs attributions mettent en mesure d'y participer.
11. Déconcentrer la prise de décision au niveau le plus proche possible de son exécution.
12. Encourager les entreprises à mettre en œuvre une véritable décentralisation de leurs structures.
13. Développer largement auprès du personnel l'information générale sur l'entreprise.
14. Clarifier les règles de rémunération en usage dans chaque entreprise.
15. Faire connaître les principes de la promotion interne dans l'entreprise.
16. Favoriser l'accueil des nouveaux salariés dans l'entreprise et les informer de leurs droits en même temps que de leurs responsabilités.
17. Éliminer les discriminations de fait à l'égard du travail féminin, notamment par une politique appropriée d'équipements collectifs et de formation professionnelle.

Consacrer la place des hommes dans l'entreprise.

Résumé des propositions :

1. Reconnaître le syndicat comme partenaire.
2. Laisser un champ plus vaste à la négociation collective. Inciter les partenaires sociaux à dépasser leurs obligations légales par des accords contractuels.
3. Développer l'effort de formation des cadres syndicaux. Augmenter éventuellement le nombre des représentants syndicaux dans les grandes entreprises et accroître les moyens concrets mis à leur disposition.
4. Appliquer la loi en matière de constitution des comités d'entreprise.
5. Par accord contractuel, aménager la représentation du personnel dans les entreprises de moins de 300 salariés.
6. Parvenir à une meilleure représentativité du comité d'entreprise : modifier les règles de représentation des établissements ainsi que de personnel d'encadrement.
7. Aménager le régime des élections au comité d'entreprise (éligibilité à 18 ans. Protection accrue pour la première élection. Mode de scrutin).
8. Renforcer les compétences du comité d'entreprise en matière de formation et de conditions de travail.

9. Créer au sein du comité d'entreprise une «délégation économique» ayant pour vocation d'approfondir la concertation sur les questions économiques et de préparer les dossiers correspondants en vue de leur présentation au comité.
10. Instituer une représentation du personnel au niveau des groupes et holdings.
11. Obliger les groupes multinationaux étrangers à mandater un représentant auprès de leurs filiales françaises afin de répondre de la stratégie du groupe.
12. Ouvrir une voie nouvelle de participation : la co-surveillance. Prendre les mesures nécessaires pour autoriser la représentation des salariés dans les conseils d'administration ou de surveillance des sociétés qui le souhaitent. Susciter un débat public sur la possibilité d'introduire, à titre obligatoire et dans la proportion du tiers, des représentants des salariés dans les conseils d'administration ou de surveillance des sociétés d'une certaine importance. Détermination du délai approprié et du mode de désignation.

Texte n° 19:

Hubert Lesire-Ogrel³⁶: Le syndicalisme et le syndicat

(Extrait de: Hubert Lesire-Ogrel, *Le Syndicat dans l'entreprise*, Seuil, Paris, 1967, pp. 3-6, pp. 111-113, pp. 118-121³⁷).

Le syndicalisme et le syndicat. Une institution séculaire

En aucun pays, il n'est facile de dater la naissance des syndicats. A quelques variantes près, le schéma est partout le même. L'industrialisation précède et provoque le syndicalisme, mais il s'en faut de plusieurs décennies que les syndicats, déjà établis en fait, soient reconnus en droit; puis, lorsque cette reconnaissance juridique intervient, s'ouvre une époque nouvelle caractérisée par des alternances d'expansion et de reflux du syndicalisme, alternances le plus souvent commandées par l'évolution politique générale.

La France n'échappe pas à cette règle. Si la révolution industrielle commence d'y faire sentir ses effets dès le début du XIX^e siècle, il faut attendre les lois de 1864 et 1884 pour que les syndicats y obtiennent droit de cité. Auparavant, la « coalition » des salariés était un délit frappé de sanctions pénales, ce qui n'empêcha pas la formation d'associations ouvrières, tantôt clandestines, tantôt spécialisées – officiellement du moins – dans des fonctions d'assistance, d'entraide ou de secours mutuel que les pouvoirs publics toléraient parfois. Comment pouvait-il en être autrement, alors que l'industrie, en s'étendant, agglutinait dans les entreprises nouvelles des dizaines, puis des centaines et des milliers de salariés? Le droit, non sans hésitation, suivit donc le fait: mais il fallut vingt ans pour que la liberté, assez vague, de « s'associer » admise en 1864, devienne, en 1884, celle de se syndiquer.

Depuis lors, la liberté syndicale n'a plus jamais été contestée dans son principe, si l'on excepte l'épisode du régime de Vichy et de sa dérisoire « Charte du travail ».

Tout naturellement, le problème juridique s'est déplacé des principes aux moyens. La liberté syndicale reconnue, le problème de sa généralisation s'est posé, l'exemple le plus manifeste étant celui des syndicats de fonctionnaires et d'enseignants qui, formés dès avant 1914, n'ont été admis qu'entre les deux guerres pour être finalement reconnus dans la plénitude de leurs droits après

³⁶ **Éléments biographiques:** Diplômé de Sciences-Po Paris, dirigeant syndical, Hubert Lesire-Ogrel fut secrétaire de la Fédération des services CFDT, puis membre du secrétariat national de la CFDT (1973-1981). Il fut chargé de mission dans des différents cabinets ministériels entre 1982 et 1985. Il a rédigé, avec Michel Rocard et André Tiano, *Expériences françaises d'action syndicale* (1956). Il préside actuellement le FIDEM, Forum International pour le Développement et la Démocratie. Son ouvrage, *Le syndicat dans l'entreprise* (1967), inspira directement la loi de décembre 1968 légalisant les sections syndicales dans l'entreprise française.

³⁷ Nous remercions Hubert Lesire-Ogrel et l'éditeur pour leur aimable autorisation de reproduction.

1945. Par ailleurs, le statut particulier des représentants syndicaux s'est progressivement dégagé avec la création des *délégués* en 1936 et celle des *comités d'entreprise* en 1945.

Ainsi, à s'en tenir aux termes du Code du travail (qui a rassemblé avec les textes précités de nombreuses autres dispositions relatives à cet ensemble complexe que les juristes désignent, fort exactement, du nom de législation industrielle), on pourrait penser que le syndicalisme jouit désormais d'une situation juridique claire et stable: ce serait en somme, une *institution*, déjà plus que séculaire.

Cette façon de voir est, en effet, des plus répandues: il n'est pour s'en rendre compte que de se reporter aux nombreuses histoires du droit du travail, du mouvement syndical ou de la situation des classes laborieuses. Dans la plupart des cas, l'évolution juridique brièvement rappelée ici, est tenue, implicitement ou explicitement, pour preuve qu'un certain équilibre aurait été atteint: les syndicats ont un statut légal; il ne se poserait à leur égard que des problèmes de second ordre, des problèmes de contentieux (visant le respect, dans certains cas particuliers, des volontés du législateur) ou de mise au point, de perfectionnement de détail.

Dès lors, il n'est pas surprenant que, dans la plupart des ouvrages consacrés au syndicalisme, le regard se détourne assez vite des analyses juridiques, pour se reporter vers l'histoire. Après l'étude des liens entre la phase première de la révolution industrielle et la naissance illégale des syndicats, après l'examen des conditions politiques dans lesquelles la reconnaissance syndicale est intervenue, trois thèmes se partagent l'attention.

Il y a, en premier lieu, celui de la recherche des structures adéquates: l'hésitation entre le syndicat de « professionnels » (groupés par métiers) et le syndicat général (tous les salariés d'une même firme); l'hésitation entre les regroupements de syndicats sur une base locale (les « bourses du travail », les « unions » locales ou départementales) ou sur une base sectorielle (les fédérations d'industrie); l'hésitation, enfin, sur l'organisation nationale du syndicalisme, sur la nature, le rôle et les pouvoirs de la (ou des) confédération(s).

Puis vient, en second lieu, le thème des rapports entre syndicalisme et politique. La laborieuse formation d'une confédération nationale unique en 1895, les scissions de cette première CGT, en 1921, 1939 et 1947, la naissance de la CFTC en 1919, les rapports entre les trois ou quatre centrales actuelles constituent alors les rubriques principales d'une histoire syndicale, à la fois agent et reflet de l'histoire politique générale du pays.

Enfin, un troisième thème est apparu plus récemment, mais il a aussitôt pris la plus grande ampleur: c'est celui des rapports entre le syndicalisme et la politique économique. De l'économie concertée à la planification, des plans de stabilisation à la politique des revenus, il n'est bruit que du rôle que joue ou ne joue pas ou devrait jouer le syndicalisme.

Des ouvrages où se mêlent avec des accents divers ces trois thèmes, nous ne contesterons pas l'intérêt. Nous ne contesterons pas davantage que le syndicalisme ait effectivement une histoire fort longue et bonne à méditer, ni qu'il soit souvent sollicité d'infléchir son rôle historique, ce qui mérite réflexion.

Mais nous contesterons l'idée que le syndicalisme constitue désormais en France une institution bien établie, dotée d'un statut clair et propre à assurer son équilibre.

Si tel était le cas, comment pourrait-on, en effet interpréter les polémiques multiples et l'émotion profonde qu'a suscité l'une des propositions contenues dans le livre célèbre de François Bloch-Lainé³⁸ : *la reconnaissance de la section syndicale d'entreprise*.

Reconnaître la section syndicale d'entreprise, alors que l'existence légale des syndicats est reconnue depuis un siècle et que les comités d'entreprise ont plus de vingt ans, n'était-ce pas un aménagement de détail, une adaptation mineure comme il en advient périodiquement en tous domaines?

Plusieurs années de débats marqués notamment par une hostilité quasi générale des milieux patronaux et un prudent mutisme des pouvoirs publics montrent tout au contraire que cette réforme doit avoir une beaucoup plus grande portée qu'il ne semble au premier abord. (...)

Une réforme de l'entreprise?

(...) Quel que soit le jugement que l'on porte sur les positions ou les buts généraux du syndicalisme, on ne peut négliger les faits : l'action syndicale se déroule, pour sa part essentielle, dans l'entreprise même. C'est là qu'elle trouve sa raison d'être, là que le conflit se réalise. C'est là surtout que les solutions peuvent s'élaborer.

On ne manquera pas d'être attentif au paradoxe d'employeurs refusant le syndicat chez eux, mais le conviant à traiter et à remplir ses fonctions à l'extérieur, tandis que les chambres patronales renvoient la balle, en refusant de discuter des problèmes essentiels (salaires réels, conditions de travail, discipline etc.) avec les fédérations syndicales. (...)

Il est toujours étonnant (et, disons-le, suspect) d'entendre dire que le syndicalisme doit avoir sa place dans le pays (par exemple au niveau du Plan, en matière de politique économique régionale, etc.), alors qu'on ne veut pas lui reconnaître une place à l'échelon le plus bas. (...)

Pour que le syndicat puisse pleinement devenir le mandataire des travailleurs, il doit pouvoir mener parmi eux son action autrement qu'en marge de la légalité. Il n'y a pas de politique sociale ni d'amélioration possible des

³⁸ *Pour une réforme de l'entreprise*, Editions du Seuil, 1963.

rapports sociaux, si les travailleurs ne peuvent faire entendre leur voix et défendre leurs intérêts.

D'ailleurs, n'étaient-ce pas des chefs d'entreprise qui, lors des travaux parlementaires préparatoires à la loi de 1884, déclaraient : « On ne s'entend pas, on ne contracte pas, on ne transige pas avec une foule, pas même avec cent personnes, et pourtant la vie économique n'est qu'une série de conventions et de transactions ; un élément est donc nécessaire et cet élément c'est l'organisation du travail³⁹. » ? (...)

De nouvelles perspectives

Car il ne s'agit pas de réformer l'entreprise, mais dans un premier ordre d'urgence de l'obliger à accepter dans son sein le fait syndical. Il n'y a donc pas de principe d'ensemble à établir : c'est plutôt d'un certain empirisme qu'il faut faire preuve. Dans tout ce qui relève à l'heure actuelle de l'autorité patronale, bien des éléments sont en liaison directe avec la décision économique. Ils doivent continuer à relever de l'employeur. Par contre, beaucoup d'autres prérogatives ne sont pas liées aux nécessités premières de la gestion et de la production. Elles n'exigent pas une décision unilatérale et sont susceptibles d'être négociées, limitées, contrôlées, pour éviter leur usage abusif et leur détournement contre les libertés syndicales.

Un certain nombre d'exemples peuvent être fournis à partir des faits déjà signalés. *En matière de discipline*, source de tant d'abus à l'encontre des militants, n'est-il pas possible de passer d'un pouvoir disciplinaire à un droit disciplinaire ? Pour ce faire, l'exercice des prérogatives patronales doit être organisé et limité à partir de trois principes essentiels : la proportionnalité de la sanction à la faute, avec la mise au point d'une échelle des peines ; ensuite, la détermination des fautes possibles, en distinguant notamment la faute de l'insuffisance professionnelle et en définissant la faute grave ; enfin, l'adoption d'une procédure destinée à sauvegarder les intérêts du salarié par la mise en place d'un recours disciplinaire tant auprès du chef d'entreprise (comparution du travailleur pour les fautes engendrant des sanctions graves, délai minimum avant le prononcé de la sanction) qu'auprès d'un organisme disciplinaire soit interne à l'entreprise soit constitué auprès de l'administration du travail.

Pour parvenir à ce résultat le rôle et le contenu du règlement intérieur devront être revus.

Un autre domaine, où une discussion s'impose sans qu'il en nuise à la bonne marche de l'entreprise, est celui de la *détermination des salaires*. Alors

³⁹ Cité par Brunot, *Commentaire de la loi sur les syndicats professionnels*, Paris, 1885.

que le salaire d'embauche est discuté (en tout cas revêt un caractère contractuel réel), on voit mal pourquoi il en serait autrement de la rémunération perçue ensuite, au cours de l'exécution du contrat de travail. Il est tout à fait fondamental que les salaires réels soient les plus simples possibles dans leurs composantes afin que chacun s'y retrouve et comprenne le pourquoi de sa rémunération. Les primes doivent revêtir un caractère exceptionnel et leur manipulation doit être évitée. Sur ce point, on ne voit pas d'autre solution que l'intervention syndicale débattant dans l'entreprise des salaires réels dans le cadre des classifications et des minima fournis par la convention collective de la profession. La promotion collective du travail comme la sauvegarde des droits syndicaux passent par le débat sur les salaires réels. Cet aspect, pour être assez nouveau en France et des plus mal perçus, constituera sans doute un des thèmes majeurs de la revendication de ces prochaines années. L'attribution unilatérale des salaires par l'employeur lui procure trop de puissance occulte pour que le débat de fond ne s'engage pas sur ce point.

La fixation des conditions de travail constitue le troisième secteur offrant à l'employeur des possibilités de lutte contre l'implantation syndicale. Ici, il faut encore approfondir la réflexion et s'arrêter probablement à chaque cas particulier. Certains éléments paraîtront trop liés à la décision économique et devront être laissés à la seule appréciation patronale si l'on veut éviter la cogestion syndicale. Ce qui n'exclut ni une information préalable ni un contrôle a posteriori. D'autres, par contre, doivent échapper à l'autorité unilatérale et être négociés. S'il appartient, par exemple, à l'entreprise de dire quel est le temps global de travail nécessaire à la production (décision sociale dépendant étroitement de la décision économique), pourquoi l'établissement de l'horaire journalier, la fixation des postes et des équipes, seraient-ils établis de façon unilatérale? Autant de points où l'intérêt des salariés est en cause et doit s'harmoniser avec celui du service. En bien d'autres cas la volonté unique de l'employeur doit pouvoir s'effacer au profit du contrat sans que l'autorité soit mise en question. Il en est ainsi, notamment, des mutations et des promotions, de l'application pratique des règles concernant l'hygiène et la sécurité, de la prise des congés.

La réforme de l'entreprise apportera peut-être un jour de grandes satisfactions à la classe ouvrière, mais les petites réformes du cadre de vie quotidien, destinées à le rendre plus humain et moins arbitraire, apporteront bien des possibilités nouvelles d'épanouissement à chacun et de sécurité aux adhérents syndicaux. D'ailleurs, en ce domaine plus qu'en tout autre, le débat est possible sans grande préparation. Comme le rappelait D. Mothé⁴⁰ : « Dans les domaines qui le touchent de très près, il n'existe pas a priori d'impossibilité culturelle ou technique, pour que l'O.S. ait une opinion valable sur le travail

⁴⁰ D. Mothé, *Militant chez Renault*, p. 214, Ed. du Seuil, 1965.

(aussi bien son organisation que certains aspects plus techniques et théoriques) et sur tout ce qui concerne sa vie, comme l'habitat par exemple. Les opinions émanant de sa volonté, de ses désirs et de son expérience n'ont pas plus de chances d'être aberrantes, que celles des spécialistes de la question, c'est-à-dire des techniciens et des urbanistes, qui, eux, n'agissent qu'en fonction d'impératifs absolument étrangers à cette volonté. L'organisation du travail comme celle de l'habitat le concerne particulièrement, parce que c'est lui qui subit les conséquences des décisions prises à leur sujet. On peut ainsi affirmer que son opinion doit faire partie intégrante des décisions si on veut qu'elles conservent leur maximum de rationalité. »

Enfin, il y a le *licenciement*, péril majeur pour les syndicalistes. Si l'on fait abstraction de la protection spéciale des élus et des délégués syndicaux, déjà envisagée, la refonte de notre droit commun sur ce point peut s'inspirer des règles en vigueur chez certains de nos partenaires du Marché commun.

Texte n° 20 :

Benjamin Coriat⁴¹ : Contrat et démocratie d'entreprise

(Extrait de : Benjamin Coriat, *Penser à l'envers*, Christian Bourgois, Paris, 1991, pp. 172-174⁴²).

Disons-le nettement, s'il s'agit de reproduire, identique à lui-même chacun des protocoles qui la constituent : oui, la *firme japonaise est intransférable*. Mais si l'on admet que sur la base de dispositifs organisationnels ou institutionnels, qui ne sont jamais que les outils dont elle use, la méthode japonaise vaut par-dessus tout en ce qu'elle inaugure pour l'entreprise l'ère de la régulation par « *implication* » – *les gains de productivité supplémentaires obtenus servant à ouvrir l'espace des contreparties offertes aux salariés à des domaines et des objets nouveaux*, alors quelque chose peut être retenu d'elle.

La difficulté n'est *pas* du côté de la série des innovations organisationnelles dont l'école japonaise est porteuse. Pour ce qui les concerne, il n'y a pas grand mystère. Et les analystes et commentateurs japonais (Asanuma, Koiké, Aoki..., pour ne retenir que ceux que nous avons ici longuement cités) n'ont eu de cesse que d'en mettre au jour, et par le menu, les mécanismes qui en fondent l'efficacité.

Pour l'entreprise occidentale, le défi, le seul en vérité, est celui qui consiste à concevoir les types de contreparties et de compromis sociaux, adaptés à la composition actuelle du salariat, aux formes historiques de sa représentation et aux traditions culturelles qui les animent. Pour l'observateur attentif à la firme japonaise, ceci signifie – non reproduire l'impossible intrication de l'ostracisme et de la démocratie que constitue la manière japonaise – mais *passer de l'implication incitée à l'implication négociée*. Assurer le basculement. Ouvrir et étendre le *contrat* pour lui faire gagner l'espace du travail productif et de la décision économique.

Sur ce chemin, tous n'en sont pas au même point. Assumant et acceptant la tradition du contrat et de la négociation explicite, nombre d'acteurs se sont engagés dans ces processus de *changement conjoint de l'organisation du travail et du compromis social*⁴³. Faut-il le préciser, ce ne sont pas ceux qui résistent le

⁴¹ **Éléments biographiques :** Professeur d'économie à l'Université Paris XIII – Villetaneuse, chercheur au CEPN (Centre d'Économie de Paris Nord). A publié de nombreux ouvrages, notamment sur le taylorisme (*L'atelier et le robot*, 1990) et le toyotisme (*Penser à l'envers*, 1991). Il a rédigé, avec Olivier Weinsstein, un excellent manuel de théories économiques de l'entreprise : *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Le Livre de Poche, 1995.

⁴² Nous remercions l'éditeur pour son aimable autorisation de reproduction.

⁴³ On en trouve même de parfaites illustrations aux... États-Unis, si l'on se réfère aux tentatives menées par UAW (le syndicat de l'automobile) et la General Motors à l'occasion de la signature de la convention collective relative à la Société « Saturn » (cf. notre article, 1988). Plus généralement les différentes voies explorées dans la recherche de ces compromis nouveaux sont présentées et analysées dans Robert Boyer et Benjamin Coriat, « La démocratie salariale. Une utopie nécessaire », in R. Boyer (dir.), *La seconde transformation. Trajectoires du capitalisme* (1991).

plus mal aux reclassements qu'impose partout le travail de la crise. Ainsi, et pour ne se référer qu'à cela, la pratique déjà ancienne de la *codétermination* à l'allemande⁴⁴ ou à la suédoise a su, sur plus d'un aspect, s'ouvrir pour laisser place à ces compromis dynamiques nouveaux « à la japonaise », où la qualification, la formation et les marchés internes du travail sont systématiquement construits comme base de la productivité et de la qualité.

Il va de soi que c'est un chemin étroit, en « fil du rasoir », qui s'ouvre ici. Car, si tout porte à penser que la démocratie, en pénétrant dans l'atelier, est bien à même d'y établir les conditions d'une efficacité renouvelée, et par là sa propre légitimation sous les critères mêmes qui sont ceux des gestionnaires, rien ne garantit que des voies bien plus « courtes » ne seront d'abord explorées. Et la « japonisation » pratiquée comme art de briser les compromis hérités de la période fordienne est très certainement un moyen puissant d'étouffer, dans l'entreprise comme dans la société, ce que des décennies d'innovation sociale et contractuelle ont, dans nos pays, patiemment et lentement construit.

Comme pour tout changement social d'importance, c'est sous la forme de la menace que se figure la promesse. Et l'épreuve, pour difficile qu'elle soit, peut être nommée. Dans ce jeu qui consiste à se saisir de l'efficacité qu'apporte la méthode japonaise pour ouvrir le contrat et le compromis, ne s'agit-il pas finalement, une nouvelle fois, de « penser à l'envers » l'enseignement même que Ohno prétendait délivrer?...

Dernier et, à la vérité, magnifique paradoxe, que celui qui verrait la leçon japonaise, en se « transférant » dans les espaces de la vieille Europe, se traduire finalement par une plus grande... démocratie.

⁴⁴ Pour une illustration de qui est avancé ici, on peut se référer à *l'Atelier et le Robot* (chapitre VI) où est proposée une présentation des compromis contractuels passés en Allemagne, dans la période récente. Plus généralement sur la codétermination, on se référera à Wolfgang Streeck, « Industrial Relations in West Germany », *Labour*, vol. 2, winter 1988 ; et « Skill and the Limits of the Neo-Liberalism: The Enterprise of the Future as a Place of Learning », *Employment and Society*, vol. 3, n° 1.

III.

L'USINE SOCIALE

Ceux « d'en bas », ceux « d'en haut ». Ainsi se terminait notre présentation de la seconde volée de textes. C'est d'ici que nous repartirons.

« Ceux d'en bas ». L'expression fut proposée par le philosophe marxien Antonio Gramsci. Il l'utilisait ainsi : la crise politique est mûre d'une révolution, estimait-il, quand « ceux d'en bas » ne *veulent* plus être gouvernés comme avant, et que « ceux d'en haut » ne *peuvent* plus gouverner comme avant. Toutes proportions gardées, et au risque de forcer le trait, le raisonnement peut être étendu au management des hommes...

Des ouvriers récalcitrants...

La première des raisons pour que les entreprises redéfinissent, comme elles le font aujourd'hui, leurs modes de management, même si le poids des variables externes est important – une économie devenue « de variété » et « d'innovation », poussant vers le haut les qualifications des salariés ; un environnement marchand et financier turbulent, exigeant des structures productives souples et réactives ; une demande accrue de qualité des produits par les consommateurs, qui conduit les firmes à mieux s'organiser et adopter des procédures de contrôle ouvertes à l'initiative et l'autonomie, etc. –, la première des raisons, ne l'oublions pas, est que la main-d'œuvre elle-même *ne veut plus* être managée comme avant...

Ce n'est donc pas l'obsolescence des principes tayloriens et leur contre-performance dans un monde devenu différent qui est seulement en cause ; c'est aussi – le sociologue dirait : surtout ! – parce que les salariés eux-mêmes se sont toujours refusé à se soumettre sans mot dire à l'ordre managérial. Et si l'on regarde « d'en bas » cette histoire du management des hommes et des organisations, c'est-à-dire : à portée d'homme, ou si l'on se tient à portée de voix, dans l'atelier, au milieu des bleus et des blouses de travail, on s'aperçoit vite que cette histoire est bien celle d'un refus et d'une volonté : refus d'un management méprisant et dominateur ; volonté d'être reconnu professionnellement.

ment et socialement. Sur l'histoire longue, les évolutions de la pensée managériale sont ainsi corrélées au degré de consentement de la main-d'œuvre à l'ordre productif qu'on lui propose. Et ce consentement est exigeant. Il l'était, il le demeure, si l'on en juge par la persistance, partout en Europe, mais évidemment encore plus en France, de conflits sociaux liés pour une bonne part à une demande de justice et de dignité. Travailler pour un autre, se conformer à des tâches prescrites, recevoir une rémunération jugée moindre par rapport à l'effort de contribution : cela passe encore ; mais si, en outre, l'individu au travail estime qu'il y est méprisé, ou que son travail n'est pas suffisamment valorisé, ou si les chefs lui semblent « sur son dos » en permanence, niant ainsi sa capacité d'initiative, alors la coupe est jugée pleine et la révolte gronde !

... mais des ouvriers ingénieux !

Cette « récalcitrance » ouvrière est typique de la société industrielle, dès le début du XX^e siècle ; elle n'est pas seulement le fruit d'une *réaction* – aux dures conditions de ce que les historiens ont nommé « le Grand Enfermement », quand des « hommes nés libres », comme le disait l'historien Edward Thomson, ont accepté de quitter leurs terres et leurs échoppes pour se soumettre à l'ordre usinier, délaissant une professionnalité reconnue, souvent exercée au grand air, au profit d'une simple place d'« opérateur », dans le bruit et la fureur de la grande industrie naissante –, elle est aussi le fruit d'une *disposition* : à bien faire, à résoudre les problèmes techniques, à s'organiser, individuellement ou collectivement, y compris « contre » le système productif, si celui-ci ne leur donne pas les moyens qu'ils estiment nécessaire pour « bien travailler ».

Nul meilleur exemple de cette « récalcitrance » ouvrière que l'extrait proposé ici du *Journal d'un ouvrier*, de Daniel Mothé [texte n° 21]. L'ouvrage fut écrit à la fin des années 1960, et publié aux éditions de Minuit, alors l'éditeur phare des écrivains de l'école dite du « nouveau roman » (autour d'Alain Robbe-Grillet ou de Claude Simon, désirant échapper aux contraintes d'une intrigue ou d'une psychologie des personnages). Témoignage remarquable, par sa limpidité et sa précision : même si l'on n'a soi-même jamais pénétré dans un atelier d'outillage d'une grande usine automobile – Daniel Mothé était OP, ouvrier professionnel, chez Renault –, on se le représente désormais aisément ; on imagine ainsi, au milieu des hommes en bleus, « la bataille de boules de chiffons », ou la figure du chef « dans sa cage vitrée » ; et l'on comprend mieux l'organisation sociale de l'usine, celle qu'invitaient à découvrir Fritz Roethlisberger et William Dickson trente années auparavant, lorsqu'ils rédigeaient la conclusion de leur ouvrage *Management and the Worker*, le compte rendu minutieux de l'enquête d'Elton Mayo et de son équipe de chercheurs à la Western Electric, que raconte ici, à son tour, Bernard Mottez [texte n° 23].

Car c'est ainsi que les hommes vivent et travaillent dans l'atelier: en palliant, quotidiennement, par mille et une ingéniosités, les incohérences et les dysfonctionnements d'une organisation pourtant réputée «rationnelle» et «scientifique» du travail; en se dotant d'une «morale» collective – se laver les mains avant l'heure, indique Mothé, défi auquel nul travailleur ne saurait se soustraire; en établissant des «arrangements secrets», pour collaborer directement entre eux, enfreignant les règlements; en créant un magasin clandestin; ou en marchandant longuement les temps alloués avec le chronométrateur et le Bureau des méthodes, sur fond de vigilance collective.

“Why do workers work as hard as they do?”

«L'usine secrète». L'épithète est heureuse: l'usine, ce n'est pas seulement ce lieu où s'accomplissent de multiples actions clandestines – la «perruque», par exemple, soit le fait d'utiliser, pour soi-même, outils et matériaux mis à disposition par l'entreprise –, c'est aussi ce lieu parallèle, «underground» où, tout aussi clandestinement, les groupes ouvriers «réécrivent» en leur faveur le règlement intérieur, et décident de s'organiser collectivement pour assurer eux-mêmes, simultanément, et la qualité de l'acte productif, et la qualité de leur vie au travail. Car les deux sont liés: les ouvriers estiment, d'une part, «qu'ici, c'est le bordel» et que l'atelier ne tourne que grâce à la mise en commun des expériences, bien au-delà de ce qu'autorisent les règles officielles du système de production et, d'autre part, veillent à prendre grand soin de leur intérêt collectif: ils jouent sur le temps usinier, ils mutualisent «les combines»; ils régulent étroitement la distance et les rapports avec la maîtrise.

Cette prise en main volontaire de l'acte productif a été souvent étudiée par les sociologues. Ils découvrirent ainsi: un ralentissement volontaire de la production – «le freinage», dans le jargon sociologique, reprenant ainsi, à des fins compréhensives, le terme qu'employait Frederic Taylor – et, à l'inverse, une accélération volontaire de la production. Taylor avait identifié le premier comportement, qu'il dénonçait, dans *La Direction scientifique des entreprises* (1911), comme une «flânerie systématique». Il reconnaissait cependant le comportement tout à fait stratégique du groupe ouvrier concerné: les travailleurs se donnent volontairement un quota, qu'ils ne dépassent pas, afin de ne pas abuser d'une tâche facile (ils pourraient fabriquer, par exemple et pour simplifier, 120 pièces à l'heure; ils n'en produisent que 109). Pour quelles raisons agissent-ils ainsi? Sous peine que cela conduise le management à réviser l'objectif de production (les obliger à fabriquer 115 pièces, alors que la norme a été mise à 110). Le sociologue Donald Roy*, intrigué par ce phénomène, qu'il étudie de près dans une usine de Chicago au début des années 1950, porte au jour cette norme collective: le *goldbricking*, soit le fait de «tirer

au flan » (ils ne font, la plupart du temps, que 105 pièces). Autrement dit, non seulement, ils se retiennent de travailler fort, mais ils n'accomplissent que le minimum d'efforts si c'est un « boulot de merde », dont la cadence est jugée impossible à tenir¹.

Les ouvriers se rendent ainsi, en quelque sorte, « maîtres » du plan de production. Ils peuvent dès lors décider de « travailler fort » et de satisfaire le plan de production, au-delà de ce qu'il leur est demandé et en moins de temps qu'il ne leur est alloué (ils produisent parfois 125 pièces...). Michael Burawoy, enquêtant dans la même usine que Roy, trente années plus tard, va nommer ce comportement : le *Manufacturing Consent* – le « consentement à produire ». Burawoy va en effet renverser la question : au lieu de s'interroger sur les motifs du freinage ouvrier, il s'interroge : « Why do workers work as hard as they do ? »² Réponse : parce que ce jeu sur la production (*manufacturing game*) renforce les liens dans l'atelier (il oblige à des négociations au sein du groupe ouvrier), conduit à des démonstrations collectives de force, nourrit leur fierté de producteurs, ou permet une certaine réappropriation du travail (ils travaillent vite parce qu'ils y consentent, non parce qu'on les y oblige...).

Plaçons-nous maintenant du point de vue du management. Comment réduire ce comportement stratégique de *goldbricking*? Des économistes du travail, réfléchissant au problème, ont suggéré d'y répondre de façon également stratégique : il faut alors rémunérer la loyauté du salarié, par une politique salariale incitative à l'effort et, parallèlement, sanctionner la tricherie ou la dé-

¹ Le lecteur intéressé trouvera le compte rendu et l'analyse complète de cette enquête dans Donald Roy*, *Un sociologue à l'usine*, éd. La Découverte, Paris, coll. Grands Repères, 2005. L'article « Quota Restriction and Goldbricking in a Machine Shop », *American Journal of Sociology*, 57 (5), 1952, pp. 427-442 a été traduit sous le titre « Deux formes de freinage dans un atelier de mécanique : respecter un quota et tirer au flanc » et a été publié dans la revue *Sociétés contemporaines*, n° 40, 2000, pp. 33-56. L'extrait ci-dessous permet de mieux comprendre ces deux formes de freinage : « La dichotomie qui se révèle très nettement dans la façon de produire de l'opérateur sur machine invite à distinguer deux grandes catégories de limitation de la production : dans l'une, on 'respecte un quota' ; dans l'autre, on 'tire au flanc'. La concentration dans l'intervalle 1,25 dollar-1,34 dollar de très nombreuses heures de travail, qui ne débordent pas sur l'intervalle immédiatement supérieur, montre que 'respecter un quota' consiste à contrôler son effort quand il s'agit d'un 'boulot juteux', pour ne pas dépasser des maxima convenus. On s'aperçoit aussi que 'tirer au flanc' consiste à 'se retenir' ou à s'abstenir de tout effort quand il semble impossible de s'approcher du quota. » (...) « Quand il s'agissait des 'boulots juteux', les opérateurs atteignaient un quota et débrayaient ensuite. Avec les 'boulots de merde', ils faisaient le minimum d'efforts ; ils n'essayaient pas de rendre la production correspondant au tarif de base, ou bien encore ils travaillaient délibérément au ralenti. On considérerait qu'il y avait de 'bons' et de 'mauvais' boulots, non pas en fonction de l'effort à fournir ni du savoir-faire requis pour arriver juste au niveau du score de base, mais selon que l'on pensait possible ou non d'obtenir une prime substantielle, en l'occurrence 15 cents au moins pour une heure de travail. Pour un quota de 1,25 dollar et un salaire de base de 85 cents, un gain de 1,00 dollar paraissait valoir la peine, mais pas un gain de 95 cents. L'attitude qui commandait ce type de limitation de la production peut se résumer en quelques mots : 'À ce prix-là, ils ne vont pas tirer grand-chose de moi !' ».

² Le lecteur trouvera un commentaire détaillé de ces résultats de recherches dans le chapitre de Jacques Bélanger, « Rationalisation, autonomie et régulation sociale de la production », publié dans l'ouvrage collectif, coordonné par Guy Minguet* et Ch. Thuderoz, *Travail, entreprise et société. Manuel de sociologie pour ingénieurs et scientifiques* (2005).

fection (l'absentéisme, ou le turn-over). Ce mécanisme d'incitation, dit « salaire d'efficience », consiste, pour les employeurs, à payer leurs salariés plus cher que le marché du travail ne l'exigerait. Cela les incite, soulignent Georges Akerlof, prix Nobel d'économie en 2001, et Joseph Stiglitz, également couronné par le Nobel d'économie la même année (et devenu, depuis, le pourfendeur des erreurs économiques de l'administration républicaine autour de Georges Bush³), à mieux travailler, sans recourir au freinage et au *goldbricking*, par crainte de perdre leur emploi. Akerlof ajoute que ces salariés, se voyant bien traités et professionnellement reconnus, acceptent alors de donner le meilleur d'eux-mêmes...

L'entreprise : « un système social »

Ce « consentement » à produire – et à jouer sur les flux et les rythmes de production – est lié à une ressource collective, que le groupe ouvrier sait mobiliser de façon efficace : le savoir technique de chacun. Face au savoir des ingénieurs, dit Jean Saglio [*texte n° 22*], les ouvriers savent qu'ils ne savent pas *comme eux*. Mais ils savent qu'ils savent : faire tourner les installations chimiques la nuit, sans chefs et sans ingénieurs ; lire des plans, les interpréter ; bricoler sur les installations, dans l'attente de réparateurs seuls habilités à le faire... L'usine est ainsi « sociale ». Car cette clandestinité des pratiques suppose une organisation, un système qui les régule. Et si aujourd'hui, l'existence de cette organisation sociale informelle ne fait aucun doute et fait l'objet de nombreux travaux sociologiques, on le doit à Elton Mayo et son équipe. Deux enseignements majeurs de son travail d'observation à la Western Electric, à la fin des années 1920 et au début des années 1930, aux Etats-Unis, sont ici rappelés par Bernard Mottez [*texte n° 23*].

Le premier concerne l'individu *au travail* : il réagit aux conditions de ce travail en fonction de son expérience personnelle, de ses relations avec d'autres, dans et hors de l'entreprise. Il le fait en fonction de ce qu'il ressent – ou de ce qu'il perçoit. L'exemple est banal : chacun sait que « le temps passe vite » quand nous sommes occupés à quelque tâche « intéressante », mais qu'il s'allonge démesurément dès lors que cet intérêt faiblit. Transféré dans l'entreprise, cette observation a le mérite de faire comprendre la manière singulière dont les individus interprètent les comportements d'autrui et donnent du sens à ce qu'ils

³ Le lecteur intéressé par cette littérature économique sur le salaire d'efficience et, au-delà, sur une analyse du marché du travail, pourra consulter : Bernard Baudry*, *Economie de la firme*, 2003 ; Jean-François Amadieu, *Organisations et travail. Coopération, conflit et marchandage*, Vuibert, Paris, 1993. De Joseph Stiglitz soi-même, on lira avec intérêt sa récente critique féroce du fonctionnement non maîtrisé des échanges économiques et financiers mondiaux : *La Grande désillusion*, Fayard, Paris, 2002 et *Quand le capitalisme perd la tête*, Fayard, 2003.

font, ou à ce qu'on leur fait. Daniel Mothé*, dans son *Militant chez Renault*, analysait ainsi le rituel de «la poignée de main du chef dans l'atelier le matin» : ne pas être salué par lui était vécu comme une offense, mais tous cherchaient néanmoins à ne pas lui serrer la main... Les nombreux témoignages d'ouvriers et de militants syndicaux à propos de la vie usinière – Louis Ory*, Robert Linhart*, Georges Navel*, Charly Boyadjan*, Marcel Durand* et plus récemment : François Bon*, Frank Magloire*, Thierry Metz*, etc. – montrent tous l'importance de ce ressenti, ou de ce représenté : l'atelier comme un baignoire ; la machine comme un monstre.

Le second enseignement de l'enquête à la Western Electric est la découverte de l'*organisation informelle*. Reprenons l'échafaudage théorique, tel qu'exposé en conclusion de l'ouvrage de F. Roethlisberger et W. Dickson : une entreprise a deux fonctions principales : fabriquer un produit, certes, mais aussi satisfaire ceux qui en font partie. La première fonction s'exprime en termes de coûts, de profit et d'efficacité technique – la *logique d'efficacité*, dans les mots des auteurs ; la seconde ne peut s'ignorer car elle constitue la condition même de la précédente. D'où l'attention que doivent porter les managers à la qualité des équilibres internes, dans l'entreprise. C'est-à-dire : non seulement au mode de coopération entre les individus, ou à la relation entre l'organisation technique et l'organisation humaine, mais également aux relations interpersonnelles entre les individus *dans* l'organisation – soit donc cette organisation «informelle», selon les termes des auteurs, à côté de l'organisation «formelle» – les règlements de production, les prescriptions de tâches, les règles et niveaux d'encadrement, etc.

L'entreprise fut ainsi conceptualisée comme un «système social». L'assertion, aujourd'hui, est devenue banale ; elle l'était moins dans les années 1940 aux Etats-Unis. En décrivant une entreprise comme un système (soit : un ensemble d'éléments en interdépendance – toute modification de l'un modifie les autres), cette approche permet de focaliser l'attention sur les équilibres internes de toute organisation, et de mieux comprendre les réactions des salariés au changement technique, ou organisationnel : ce dernier n'est pas seulement «technique», ou «organisationnel», mais aussi relationnel, ou «socio-technique».

«L'échappée belle»

«L'échappée belle». C'est ainsi que les historiens du mouvement ouvrier français ont qualifié la grève ouvrière. L'image est parlante : *s'échapper*, par le jeu de la «cessation collective et concertée du travail», selon la définition usuelle de la grève, aux contraintes, souffrances et impuissances du quotidien usinier. Et cette échappée est *belle* : elle modifie radicalement – le temps de la grève – l'organisation de l'entreprise, les rapports sociaux qui y ont cours.

« Joie de parcourir librement ces ateliers », « joie de causer », « joie d'entendre de la musique », « joie de passer devant les chefs la tête haute » : le témoignage de Simone Weil sur les grèves de mai et juin 1936 [texte n° 24] est un des plus beaux qui furent écrits sur la grève. « Beau », parce qu'il fut écrit, sur le vif et « de l'intérieur », les nerfs à fleur de peau. Il témoigne de la grève ouvrière, telle que vécue par les grévistes, comme un moment proprement « merveilleux » où, à l'instar des contes de fées, *tout se renverse*, le malheur devient bonheur, et le crapaud, un prince charmant. Après avoir subi, dit Simone Weil dans son reportage, on peut enfin, « oser se redresser, se tenir debout, se sentir des hommes » ; c'est désormais un ouvrier qui filtre et autorise les entrées dans l'usine ; on ne s'y sent plus isolé ; les rires des femmes et des hommes ont remplacé « le fracas impitoyable des machines » ; celles-ci sont muettes et « elles ne coupent plus les doigts »...

Cette négation de l'ordre usinier « ordinaire » que porte et permet le conflit du travail doit être d'abord comprise comme telle – un renversement –, indépendamment de la rationalité d'action collective et stratégique d'un conflit orientée vers la satisfaction de revendications. Quiconque a observé une AG de grévistes peut le certifier : le conflit social est toujours un moment de réécriture du rapport social. C'est en effet un moment où, de façon plus ou moins dramatique, se *recompose* la relation entre l'employeur et ses salariés. Pourquoi ? Parce que ces derniers entendent modifier en leur faveur ce rapport, et surtout, parce qu'ils entendent rester dans le cadre de ce rapport – ils ne pratiquent pas l'*exit*, la fuite, ils font, au contraire, entendre leur *voice*, pour reprendre les catégories proposées par l'économiste Albert Hirschman⁴. La grève signifie donc, paradoxalement, que les salariés qui s'y sont engagés souhaitent modifier les termes du contrat de travail, et non le rompre. Il s'agit pour eux de le reconstruire, sur d'autres bases, jugées plus avantageuses : une qualification professionnelle mieux reconnue, une dignité mieux respectée, des droits moins contestés, etc. La rationalité des grévistes n'est donc pas strictement économique et ne vise pas – en tous cas, pas seulement ! – à la maximisation de leurs avantages (gagner plus, travailler moins, etc.). Leur rationalité d'action est certes différente de leur employeur, mais il s'agit bien d'une action *rationnelle*. Elle comporte : un système de valeurs, une cohérence des objectifs et des moyens, une stratégie consciente. La rencontre des deux rationalités, celle du patron, celle des grévistes, constitue bien une *régulation* (au sens d'une production conjointe de règles – ce que le sociologue Jean-Daniel Reynaud* nomme une « régulation conjointe »). Il s'agit, au-delà des termes du contrat de travail, « de redéfinir les bases constitutionnelles d'une vie en commun » : ce que l'employeur peut faire, ou ne pas faire ; ce que les salariés

⁴ Albert Hirschman, *Exit, Voice and Loyalty*, 1970 (nouvelle traduction française : *Défection et prise de parole*, Fayard, Paris, 1995).

peuvent désormais faire, ou bénéficier. Leurs rationalités restent divergentes, ou antagoniques, mais chacun sait qu'il doit vivre, dans l'entreprise et durablement, avec l'autre...

Si le conflit social est ainsi un moyen de réécrire le règlement de la vie commune dans l'entreprise, en posant brutalement la nécessité de cette réécriture, il est donc l'*expression d'une relation* : « le conflit est une relation sociale ». Affirmer cela, à la suite du sociologue allemand Georg Simmel qui, au début du XX^e siècle, étudiant le conflit, souligne qu'il est une relation, et non sa déchirure⁵, c'est mettre l'accent sur l'*interdépendance des stratégies* de chacun des protagonistes de la relation de conflit. Ce que fait l'un tient forcément compte de ce que fait, ou peut faire, l'autre ; et réciproquement. Le système social de toute organisation, nous l'avons dit, est un système d'interdépendance, entre des individus, des valeurs, des règles, etc., et chaque acteur de ce système connaît cette situation d'équilibre précaire entre ces éléments ; il peut donc en jouer, à son profit.

Des salariés stratégés !

Le rapport entre managers et managés est donc un rapport entre des stratégies, co-dépendantes, développées par des acteurs cherchant chacun à « tirer leur épingle du jeu ». Dans les grandes entreprises ou les administrations – les systèmes qu'étudie Michel Crozier [*texte n° 25*] –, ce jeu complexe entre managers et managés prend d'autant plus de relief que les règles du système – ce qu'il nomme « les règles impersonnelles », ou « bureaucratiques » – sont à la fois contraignantes et permissives. Ces propriétés des règles dans les organisations – limiter, ou obliger ; mais aussi : favoriser, ou libérer (voire protéger) – doivent être présentes à l'esprit de celui ou celle qui se donne pour tâche de comprendre le fonctionnement d'une entreprise. L'analyse qu'a tirée le sociologue Michel Crozier de ses observations studieuses de l'organisation de la SEITA, établissement public français de production de cigarettes, et d'une Caisse d'Assurance maladie en région parisienne, sur lesquelles s'appuie son ouvrage, *Le Phénomène bureaucratique* (1963) (et celui écrit en collaboration avec Ehrard Friedberg, *L'acteur et les système*, 1977, plus théorique), cette analyse, donc, est féconde : c'est parce des règles ont défini en détail ce qui doit être fait, dans le plus grand nombre des éventualités possibles, quels que soient la personnalité, l'efficacité ou le degré de créativité de celui, ou de celle, qui doit accomplir ces tâches, que ces individus, alors, se sentiront protégés de la pression du chef (ou des collègues), seront sans dépendance vis-à-vis de lui (ou d'eux) et pourront, en toute légalité, ne pas prendre d'initiatives. Ce qui

⁵ Georg Simmel, *Le Conflit*, éd. Circé, Paris, 1995.

peut les conforter : ils auront ainsi, et l'autonomie, et la sécurité. Ils peuvent choisir, volontairement, leur degré d'engagement dans l'organisation, au-delà de ce que la règle prévoit.

Le renversement de l'analyse est fécond, disions-nous. Pour quelles raisons ? Car ce qui devient la variable principale, ce n'est plus le management et la qualité de son animation ou de sa décision, c'est *le managé* et *sa volonté* de participer, ou de ne pas participer, de s'impliquer ou de ne pas s'impliquer. On devine aisément l'impact de l'approche dite stratégique des organisations : l'équilibre général de tout système bureaucratique – et, peu ou prou, toute organisation est bureaucratique, ou tend à le devenir – « dépend, dit Crozier, des termes de la négociation sur lesquels les individus sont capables de se mettre d'accord », ces termes étant eux-mêmes définis par les attentes des uns et les exigences des organisations.

Tout système social d'entreprise est ainsi *un système négocié* où, en permanence, pour reprendre le vocabulaire de Jean-Daniel Reynaud, à la suite du sociologue américain Anselm Strauss, les règles sont créées, transformées, transgressées. D'où le terme, usuel désormais en sociologie du travail et de l'entreprise, de *régulation sociale d'entreprise*, pour souligner combien ces règles (de production, d'allocation des tâches, de fonctionnement, etc.) sont produites par de nombreux acteurs, puis « gérées », c'est-à-dire modifiées et instrumentées.

Cultures et conflits : des leviers organisationnels ?

Que les motifs d'action et d'engagement des individus dans l'entreprise soient multiples semble une évidence : les uns recherchent un confort au travail, ou une sécurité d'emploi, d'autres des honneurs, ou une carrière. Tous, probablement, veilleront à conserver leur autonomie, tant cette non-dépendance envers autrui est structurante du rapport des individus entre eux. Les raisons sont, là aussi, multiples. Elles touchent autant à la psychologie de l'être humain qu'à sa rationalité comportementale : maintenir son libre-arbitre, c'est maintenir l'intégrité de son « soi » et contrôler ses marges de manœuvre. Les moyens de cultiver cette autonomie sont, pareillement, pluriels, et dépendent des singularités des individus. Mais pas seulement... Ils dépendent aussi des sociétés au sein desquelles ces individus sont insérés. C'est la grande leçon des travaux du sociologue Philippe d'Iribarne [texte n° 26]. Que nous montre-t-il dans son ouvrage *La Logique de l'honneur* (1989) ? Que les manières qu'ont les individus de vivre en société sont fort différentes, et empruntent beaucoup à l'histoire de la formation de ces sociétés, à leur façon toute singulière d'arbitrer, par exemple, entre liberté et sécurité, ou entre désir de protection et prise d'initiative. Philippe d'Iribarne enquête ainsi dans trois alumineries installées dans trois pays différents – Etats-Unis, France et Hollande –, mais appar-

tenant à la même entreprise et relevant de la même technologie. Qu'observe-t-il? Quand les salariés hollandais cherchent à s'accorder par consensus et se convaincre, les salariés français, eux, réagiront selon une « logique de l'honneur », attentifs à ne pas être rabaissés, et prêts à s'impliquer sans barguigner, pour peu qu'on reconnaisse leurs capacités. Le salarié nord-américain, lui, respectera les règles du contrat collectif, ce dernier codifiant les droits et obligations de chacun, ce qui respecte la liberté de tous.

De son voyage « culturel » dans les organisations, d'Iribarne tire quelques conclusions de bon sens. Ne croyez pas, dit-il en s'adressant aux managers, que les traditions et les particularismes sont un frein à la modernité et au changement organisationnel. De toute façon, ils structurent les comportements en entreprise... Mieux encore, ces comportements peuvent être un levier managérial, pour peu qu'on les respecte et qu'on les mobilise avec intelligence. Le management interculturel part du même constat, aboutit aux mêmes conclusions : les différences culturelles sont un atout, non un empêchement. Ce raisonnement étend aux cultures nationales ce que plusieurs sociologues avaient auparavant attribué aux cultures d'entreprise, ou aux cultures de travail : la capacité de chacune, qu'elle soit de métier, de profession, régionale, générationnelle, etc., à se confronter, à s'ouvrir et s'enrichir au contact des autres, tout en fournissant un cadre de socialisation et de protection.

L'entreprise : un lieu d'apprentissage culturel

Le sociologue Renaud Sainsaulieu*, l'un des fondateurs, avec un autre sociologue, Denis Segrestin*, d'une sociologie renouvelée de l'entreprise, s'est efforcé de théoriser cette confrontation culturelle – ce qu'il nomme « la dynamique culturelle des ensembles organisés ». Cette dynamique constitue un levier managérial, dit-il, à condition qu'elle soit bien une confrontation, et non une soumission culturelle, ou une occultation de cultures (par exemple, la négation des cultures ouvrières, ou leur effacement au profit des cultures des élites). La culture d'entreprise, dit Sainsaulieu, dans son manuel de *Sociologie de l'entreprise* (1997), peut devenir un concept de développement si elle est pensée comme « un processus de créativité interne, fondé sur la reconnaissance des différences, l'émergence de nouvelles identités et la formulation collective de projets » (p. 248). Inlassablement, Sainsaulieu aura martelé ce point : l'étude de ce que les hommes au travail ont « dans l'esprit », soit « leurs structures mentales » ou leurs « normes culturelles » est indispensable pour qui veut comprendre le monde industriel. Il le montra dès le début des années 1970 : toute organisation productive est structurée par des normes de relations interpersonnelles, hiérarchiques et collectives. De sorte, écrivait-il en 1982 dans *Les relations de travail à l'usine* [texte n° 27], que l'entreprise est « un lieu d'apprentissage culturel ».

Différences, divergences, désaccords. Faut-il les craindre? Paul Lawrence et Jay Lorsch, à la fin des années 1960, dans un souci prescriptif, vont proposer une lecture originale du conflit *dans* l'organisation: pas seulement celui entre employeurs et salariés, mais entre les services eux-mêmes (par exemple, entre la production et le commercial), ou entre les directions fonctionnelles, ou encore entre les individus composant un même staff. Le conflit, diront ces auteurs, à une époque où les conflits sociaux occupaient, de part et d'autre de l'Atlantique une grande place sur la scène sociale, « doit être accepté comme le résultat continu de la vie dans une civilisation complexe ». D'où provient le conflit dans les organisations et les firmes? « Il résulte des points de vue différents défendus par les différents spécialistes fonctionnels, au sujet de la direction à prendre ». Généralement, la procédure hiérarchique (la direction centrale impose une « direction à prendre ») est le mécanisme usuel de « liquidation des conflits » dans les organisations fortement différenciées. Mais ce n'est pas le seul, indiquent Lawrence et Lorsch [texte n° 28]: ils peuvent également être traités par les individus eux-mêmes, sans pontage hiérarchique, en mobilisant leurs connaissances et compétences, ou en réorganisant les structures de façon à ce que ce traitement horizontal des conflits soit possible et efficace.

« En réorganisant les structures »: le consultant français Hubert Landier explorera, à la fin de la décennie 1980 cette possibilité de traitement et de résolution des conflits dans les organisations. Maître-mot et injonction de l'auteur: la firme doit se « polycellulariser » et maîtriser la variété des intérêts et des visions du monde qui s'y affrontent. Comment, se demande-t-il dans *L'entreprise polycellulaire. Pour penser l'entreprise de demain* (1987), l'entreprise peut-elle intégrer cette variété des points de vue dans son fonctionnement et dans son évolution? Son raisonnement [texte n° 29], vingt après, n'a pas perdu une ride. Car cette variété peut venir autant de l'extérieur du système – l'entreprise, par exemple, doit tenir compte de l'évolution des goûts du consommateur ou de la nécessité d'appliquer une législation, ou encore des réactions de l'opinion publique face à ses activités – que de l'intérieur même de l'entreprise, en provenance, notamment, des organisations syndicales et de leurs projets propres. C'est, dit-il, « de la capacité à dépasser les contradictions qui se présentent à un moment donné dans l'organisation et à intégrer les « bruits » extérieurs, que résulte la dynamique d'un système. »

Mythes et légendes managériales

Avouons-le: l'assertion de Lawrence et Lorsch, pour argumentée qu'elle fut, et pour avérée qu'elle soit, ne s'est pas encore banalisée; nombre de grandes entreprises ignorent encore ce principe de subsidiarité de résolution des conflits organisationnels (autrement dit: ils doivent se résoudre au niveau où

ils se posent). Il est pourtant déjà énoncé, dès les années 1930 chez Chester Barnard ou Mary Parker Follett... Que ce principe de subsidiarité se soit peu diffusé, ou qu'il soit peu compris, et que la tentation demeure toujours, dans les staffs managériaux, de tout contrôler et de prendre des décisions à des niveaux où la proximité avec les problèmes est tellement faible que ces décisions, souvent inappropriées, génèrent plus de nouveaux problèmes que de solutions pour les résoudre..., cela relève probablement de l'existence d'un *mythe managérial*: la croyance dans les vertus de la décentralisation et du commandement hiérarchique. Nicolas Flamant*, dans son *Anthropologie des managers* (2001), montre ainsi que le pouvoir de décision se concentre de plus en plus et s'élève au niveau des directions centrales des groupes industriels, les Comités de direction locaux, ou les directions d'usine, se voyant ainsi condamnés à « faire comme si » ou, pour gérer cette dépossession, à entrer en conflit avec le centre dirigeant...

L'entrée dans le management des organisations *via* ses mythes et ses croyances, comme le propose James March [texte n° 30], fécond théoricien nord-américain, est une approche proprement *pédagogique*: elle renseigne et elle enseigne. Elle renseigne tout d'abord sur le corpus d'idées – de récits, de narrations, dit March – qui fondent le management: ces récits sont des « représentations partagées » (c'est pourquoi March* utilise le terme de « mythe » – chacun y croit, adhère à la légende proposée). L'auteur de *Décisions et organisations* en identifie au moins quatre: le mythe de la rationalité des managers, celui de la hiérarchie et ceux du leader et de l'efficacité historique. Mais l'approche de March nous « enseigne » également que ces récits managériaux, vrais ou faux, aident les managers à mieux maîtriser leur environnement, à l'interpréter et, à partir de là, à construire des réponses qu'ils jugent appropriées; et que le problème n'est donc pas que ces légendes soient vraies ou fausses: elles « sont », et peuvent donc devenir vraies, « du simple fait que ceux qui les écoutent y croient ». Dans ce cas, ajoute March dans une conférence prononcée à Paris, en 1998, devant le séminaire de l'école de Paris du management⁶, « même si elles sont fausses, elles facilitent la coordination des actions et rendent possibles la discussion, contribuant ainsi à construire une communauté ».

Leadership et pouvoir

Isolons, pour clore cette dernière présentation de textes, un de ces mythes managériaux: le rôle démiurgique attribué aux leaders individuels, ce que

⁶ Le lecteur intéressé trouvera le texte intégral de cette conférence sur le site <http://www.ecole.org>. Elle reprend les éléments développés dans son article « Les mythes du management », traduit en français et publié dans la revue *Gérer et Comprendre*, n° 57, septembre 1999.

Warren Bennis⁷ et Burt Nanus, en 1985, dans un ouvrage publié aux États-Unis et aussitôt traduit en français, *Leaders: the Strategy for Taking Charge* (trad. *Diriger: le secret des meilleurs leaders*, 1985), nommèrent « la théorie du grand homme ». Autrement dit : être « chef » est une question de naissance, une sorte de vocation à laquelle on est appelé par un processus impénétrable ; les autres individus, eux, s'ils n'héritent de cette charge ou si le destin ne les honorent pas, doivent se résigner, et être dirigés. Une telle vision, soulignèrent les auteurs, conduisit à un « management estropié » ; ce dernier n'est plus possible, dans un contexte de changement accéléré et d'incertitude. La question du leadership doit donc devenir, proposèrent-ils, « un élément central de l'effort de création du progrès et du mode de développement et de survie des organisations (p. 27). L'assertion rencontra un écho certain, tant les auteurs s'attachèrent, sur la base de plusieurs exemples concrets (une centaine de dirigeants de grandes firmes furent interrogés), à *professionnaliser* la fonction de manager, et à la dégager du mythe originel [texte n° 31]. Le leader fut ainsi resocialisé et repeint en « architecte social » (« Il comprend et modèle le fonctionnement de l'organisation »). La notion de « pouvoir » fut dé-diabolisée et celle de « confiance » magnifiée. Surtout, le leadership redevint une question d'apprentissage et de mobilisation de ressources, en contexte incertain et mouvant⁸. Le lecteur appréciera ce cheminement de la pensée managériale tout au long de ce court XX^e siècle : découvrir que le salarié a, non seulement des bras, mais un cœur, puis une tête ; mais aussi s'apercevoir, *in fine*, que le manager est avant tout celui qui « conçoit des organisations ouvertes de nature à promouvoir l'interaction de la participation et de l'anticipation afin d'ouvrir les perspectives des décideurs, d'élargir leur point de vue, de leur permettre de partager des valeurs et des hypothèses, et de faciliter la mise au point et l'application de nouvelles approches » (p. 172).

⁷ Le lecteur intéressé par les travaux de Bennis et, plus généralement du « développement organisationnel » trouvera une traduction française d'un de ses petits ouvrages, *Organizational Development*, publié en 1975 sous le titre *Le Développement des organisations: sa pratique, ses perspectives et ses problèmes*, Dalloz, Paris.

⁸ « Un leadership efficace peut faire passer des organisations d'un état présent à un état futur, créer des perspectives potentielles pour les entreprises, inspirer aux salariés la volonté de changer et instiller de nouvelles philosophies et stratégies dans les organisations de nature à mobiliser et à focaliser l'énergie et les ressources. Ces leaders ne sont pas nés leaders. Ils apparaissent lorsque les organisations se heurtent à des complexités et à des problèmes nouveaux qu'une évolution libre ne peut résoudre. Ils assument la responsabilité de modifier les pratiques organisationnelles de façon à les adapter aux changements de l'environnement. Ils dirigent les changements d'organisation susceptibles d'instaurer la confiance et de conférer aux personnels le pouvoir de rechercher de nouvelles façons de procéder. Ils réussissent à vaincre la résistance au changement en suscitant des visions de l'avenir qui évoquent la confiance dans de nouvelles pratiques ainsi que la maîtrise de celles-ci » (Bennis et Nanus, *Diriger*, 1985, p. 25).

Texte n° 21 :

Daniel Mothe⁹ : L'Usine et la gestion ouvrière

(Extrait de « L'usine et la gestion ouvrière », Revue *Socialisme ou barbarie*, n° 22, 1957, pp. 75-111¹⁰).

Mais l'ouvrier a beau manger des biftecks, et même avoir la télévision et son automobile, il reste dans la société une machine productive, rien de plus. Et c'est là sa vraie misère.

Cette misère se manifeste en moyenne 48 heures par semaine. Il serait faux de croire que l'aliénation cesse dès qu'il a franchi les murs de l'usine, mais je me bornerai à décrire ce qui se passe à l'intérieur de ces murs. Je n'évaluerai pas sa souffrance au nombre de pièces qu'il fait dans une heure ou une journée de travail, ni au salaire qu'il touche dans la quinzaine ; je me baserai sur le simple fait qu'il est un homme.

Pour cela, je vais décrire un atelier, un atelier bien particulier, les contradictions de son organisation et les réactions de ses ouvriers.

Il s'agit d'un atelier d'outillage des usines Renault qui groupe des ouvriers qualifiés, c'est-à-dire des ouvriers qui ont appris un métier et qui jouissent d'une certaine autonomie et de certains privilèges : ce que l'on nomme habituellement « l'aristocratie ouvrière ». Cette autonomie est toutefois battue en brèche par les efforts de rationalisation de la Direction, qui rend ce travail de plus en plus parcellaire ; l'ouvrier tend d'autant plus dans cet atelier à ignorer ce qu'il fait, qu'il ne fabrique pas de pièces destinées directement aux automobiles, mais seulement l'outillage pour les machines qui usinent ou montent les éléments des voitures.

La répartition du travail

Donner une vue générale de l'organisation de l'usine est difficile. Il y a, bien sûr, les schémas d'organisation qui sont à la disposition du public et que

⁹ **Éléments biographiques :** Jacques Gautrat, né en 1924, a longtemps publié sous le pseudonyme de Daniel Mothé. Ancien ouvrier fraiseur chez Renault, ancien militant syndical CFDT, cofondateur de la revue *Socialisme ou barbarie*, il fut ensuite chercheur au CNRS. Il a publié de très nombreux ouvrages, qui sont autant de témoignages et de documents de première main sur le militantisme syndical (*Militant chez Renault*, 1965 ; *Le métier de militant*, 1973), sur le travail et la classe ouvrière (*Les OS*, 1973) ou sur la démocratie participative (*L'autogestion au goutte à goutte*, 1980 ; *Pour une nouvelle culture d'entreprise*, 1986).

¹⁰ Les articles publiés dans divers numéros de *Socialisme ou barbarie*, dont « L'usine et la gestion ouvrière » et « Agitation chez Renault », ont été rassemblés par l'auteur et republiés deux ans plus tard dans *Journal d'un ouvrier. 1958-1959*, paru en 1959 aux éditions de Minuit. Nous remercions Jacques Gautrat pour son aimable autorisation de reproduction.

publie le Bulletin Mensuel Renault. Mais quel est le rapport entre ces schémas et la réalité, entre le plan de la Direction et l'accomplissement de ce plan par les différents services et par les travailleurs? Pour répondre à cette question il faudrait supposer qu'une personne puisse connaître en détail tous les rouages de cette organisation. C'est justement cette possibilité que nous nions. Bien sûr, les managers de l'usine en connaissent par cœur le schéma, mais leur connaissance n'est que théorique. La majeure partie de la réalité de la production leur est inaccessible, cachée par la petite maîtrise, par les ouvriers et par les techniciens, du simple fait que les managers ne sont pas seulement des gens qui doivent coordonner, mais aussi des gens qui commandent et exercent une coercition. Cette coercition, qui menace chacun à des degrés différents, est un phénomène qui paralyse toute la hiérarchie de l'organisation, rendant les subordonnés aussi méfiants vis-à-vis de leurs supérieurs que l'enfant vis-à-vis de l'adulte.

Quand la Direction présente un schéma rationnel de l'usine, n'importe qui est enclin à le considérer comme vrai. Notre atelier figure en bonne place dans ces schémas. Pourtant, à notre niveau, il nous est difficile de parler de rationalité. Ce que nous percevons est même la négation de tout plan organisé; en d'autres termes, c'est ce que nous appelons «le bordel». (...)

Deux manières de «se débrouiller»

Malgré cette anarchie dans la répartition de la main-d'œuvre, l'atelier marche. L'O.S. qui fait un travail de P.2 «se débrouille», l'ajusteur à qui l'on donne une machine nouvelle «se débrouille». Mais l'ouvrier ne peut apprendre son métier ou faire un métier qu'il ne connaît pas que parce qu'il vit dans une collectivité, parce que ses camarades lui communiquent leur expérience et leur technique. Sans cet apport, l'irrationalité de l'utilisation de la main-d'œuvre entraînerait des catastrophes dans la production. En un mot, si les ouvriers n'accomplissaient pas, en plus de leur travail, ce rôle de moniteurs d'école d'apprentissage pour lequel ils ne sont pas payés, il serait impossible à la Direction d'obtenir une telle mobilité et une aussi parfaite adaptation de son personnel.

La répartition de la main-d'œuvre est soumise pour une grande part, nous l'avons vu, directement ou indirectement, à l'arbitraire de la maîtrise. Mais les ouvriers réagissent contre cet arbitraire. Il existe en effet une sorte de morale collective des ouvriers qui les empêche de se plier toujours aux exigences de cette maîtrise. Cette condamnation exerce une pression si réelle que les plus individualistes sont souvent obligés de s'y soumettre. Un ouvrier qui moucharde ouvertement se trouve dans un tel climat d'hostilité que sa vie devient insupportable. L'atelier est l'endroit où nous vivons la plus grande partie de notre vie:

les rapports humains y ont une importance considérable. Chaque geste est jugé, au point que si un ouvrier reste à bavarder amicalement plus de dix minutes avec son contremaître, il court le risque de se faire siffler et traiter de « fayot ».

Par exemple, nous réussissons tous à nous laver les mains avant l'heure. Nous sommes arrivés à ce résultat progressivement. Bien que la maîtrise exerce une pression en sens inverse, à partir du moment où cette habitude a été introduite, il est devenu presque impossible de la faire cesser. La pression collective est trop forte. Tout le monde se lave les mains avant l'heure, et si l'un de nous refusait de commettre cette infraction, il serait désapprouvé par l'ensemble des autres.

La promotion ouvrière par voie de fayotage est donc considérablement freinée par cette morale tacite. Mais dès que nous passons à l'échelon supérieur, c'est-à-dire dans les rangs de la maîtrise, cette pression s'évanouit. Il n'y a presque plus de morale collective dans les fonctions coercitives. On parvient dans le camp de la maîtrise parce que l'on possède des qualités de « chef », de « dirigeant », c'est-à-dire ce que nous appellerons, dans notre langue, des qualités de « gardes-chiourme ». Ce sont les plus dévoués à la Direction qui sont choisis. L'essai qui sert de barrière entre les différentes catégories d'ouvriers, on a vu qu'il était surtout symbolique ; dans le cas de la maîtrise, cet essai qui s'appelle la « commission », l'est encore beaucoup plus. Mais, pour grimper les échelons hiérarchiques, il ne faut pas seulement avoir passé la commission, il ne faut pas seulement être bien noté par la Direction, ne pas avoir de grève à son actif, il ne faut pas seulement avoir du piston, car le piston est aussi une chose qui se généralise, il faut encore avoir le meilleur piston et, comme aux courses de stock-cars, il faut éliminer les concurrents dangereux. Pour cela, les meilleures armes sont le mouchardage et la calomnie.

Cette espèce de concurrence ne sélectionne évidemment pas souvent les meilleurs éléments. Ces petits chefs, dont le seul contrôle vient d'en haut, pratiquent à leur niveau le même système que nous : le débrouillage. Mais ce débrouillage-là n'a rien de collectif. La concurrence, la responsabilité limitée vis-à-vis de la Direction, aucun contrôle de la part des ouvriers, tout cela provoque une sorte d'anarchie dont nous ne percevons à notre niveau que les conséquences. (...)

L'organisation du travail et la responsabilité de l'ouvrier

Dans l'atelier, tout est organisé pour que l'ouvrier ait le moins de contact possible avec ses camarades. Il doit rester à sa machine et on fait tout pour qu'il y reste, pour que son temps rapporte : aussi va-t-on jusqu'à considérer que, lorsque nous serrons la main à un de nos camarades, nous enfreignons la loi sacrée de l'usine. Nous sommes dans une collectivité de production, mais

on tend continuellement à nous isoler par un système de surveillance très complexe, comme si chacun de nous était un artisan isolé. Des dessinateurs ont dessiné les pièces que nous avons à faire, des techniciens ont indiqué la succession des opérations d'usinage à effectuer et les ont réparties aux différents types de machines-outils, un magasin nous fournit l'outillage dont nous avons besoin ; au-dessus de nous, les chefs d'équipe, contremaîtres, chef d'atelier, nous procurent du travail et nous surveillent ; au-dessous de nous, des convoyeurs nous apportent les pièces à usiner ; des contrôleurs vérifient notre travail et parfois des super-contrôleurs notent tous les quarts d'heure si notre machine fonctionne, des chronomètres nous allouent des temps, des agents de sécurité veillent à la protection de notre corps ; enfin des délégués syndicaux prétendent s'occuper de nos intérêts. Tous, jusqu'au balayeur qui vient nettoyer notre place, tous s'occupent de nous, pour que nous n'ayons qu'une chose à faire : faire marcher la machine.

Lorsqu'un ouvrier réclame du travail à son chef d'équipe, il reçoit un « carton de commande », derrière lequel est collé le dessin de la pièce à usiner. Sur ce carton est inscrite la succession des opérations à effectuer, depuis la fonderie ou le tronçonnage du métal, jusqu'au montage de la pièce sur son ensemble mécanique. La « gamme » du carton est l'inscription des opérations successives, suivies des temps alloués pour l'usinage, du numéro de l'atelier où se fera cet usinage, et du nom de l'ouvrier qui l'effectuera.

Nous faisons un travail très divers et parfois très complexe, c'est-à-dire un travail qui exclut l'automatisme. Il y a un travail purement intellectuel d'interprétation du dessin : nous devons décider de l'organisation des opérations d'usinage. Les gammes ont beau avoir été prévues, les techniciens ont beau avoir mentionné ce que nous avons à exécuter, nous mâcher tous les calculs, nous devons dans certains cas personnaliser notre travail, c'est-à-dire trouver une « combine » pour le faire plus vite et plus facilement. Mais cela ne peut pas être une œuvre individuelle ; c'est au contraire une œuvre éminemment collective. Ici interviennent le métier, l'expérience, c'est-à-dire des éléments qui se trouvent répartis inégalement chez tous les ouvriers, non réunis chez un seul. Pour fabriquer la pièce, nous avons donc besoin de voir nos camarades et de discuter avec eux.

Pour éviter cette hérésie, la Direction a inventé le super-homme, le super-ouvrier, qui doit réunir toutes les connaissances et connaître toutes les « combines » ; cet homme, elle en a fait le chef d'équipe. Celui-ci gagne environ de 10 à 20 000 francs de plus qu'un compagnon. En principe, il ne travaille pas manuellement. Son bureau se trouve au milieu des machines ; il n'a pas de cage vitrée et sa vie est pratiquement liée à la nôtre. Ses fonctions sont en principe celles d'un agent de transmission entre les ouvriers et les autres services de l'usine (mais il arrive bien souvent que les ouvriers se passent de cet intermédiaire par souci d'efficacité ou de rapidité), et aussi celles d'un surveillant

(mais cette fonction est pratiquement assurée d'une part par le système de travail au temps, et d'autre part par le bureau de contrôle). En réalité, le chef d'équipe intervient lorsqu'une bataille de boules de chiffons menace de gagner tout l'atelier. Il passe la plus grande partie de sa journée à bavarder.

Les fonctions de chef d'équipe devraient exiger que celui qui les assume soit le meilleur ouvrier, mais le meilleur ouvrier n'est pas forcément dévoué à la Direction. D'autre part, la division extrême du travail a atteint aussi les ateliers d'outillage et il est difficile de concilier une spécialisation de plus en plus précise avec une expérience générale.

Mais un ouvrier qui aurait toutes ces qualités peut ne pas posséder celles de surveillant. En donnant un rôle coercitif au chef d'équipe, on lui enlève du même coup la confiance des ouvriers. Ainsi, en voulant éviter tout contact direct entre les ouvriers, en créant un super-ouvrier, la Direction a enlevé un ouvrier productif à sa machine, l'a confiné dans un travail de paperasse et l'a privé pratiquement de tout rôle productif. Les privilèges qu'elle lui a donnés ne sont pas mêmes suffisants pour qu'il accepte toujours d'accomplir son rôle de surveillance. En dernier lieu, la Direction n'a finalement pas pu éviter la collaboration des ouvriers entre eux, comme nous allons le voir.

La responsabilité de l'ouvrier tend à être de plus en plus réduite. Cela n'est pas ici poussé jusqu'au maximum, comme dans les chaînes, où l'O.S. n'est responsable de rien, mais seulement le régleur, les chefs et les différentes catégories de contrôleurs. Le P.1, le P.2, lui, n'est responsable que de la parcelle de travail qu'il accomplit : il ne doit pas s'occuper de savoir ce que cette parcelle vaut par rapport à l'ensemble. D'ailleurs, comment pourrait-il le faire, puisque tout est organisé pour lui cacher cet ensemble ?

Il doit donc s'en tenir aux directives qu'il reçoit, c'est-à-dire au dessin. Et là, il se trouve placé devant une alternative. La première possibilité est de décharger sa responsabilité, c'est-à-dire se conformer au dessin et faire en sorte que la pièce soit acceptée par le contrôle. Le règlement et l'organisation de l'usine ne sont conçus qu'en fonction de cette attitude.

La deuxième possibilité est d'essayer de comprendre à quoi sert la pièce, soit pour la rendre non seulement bonne au contrôle mais utilisable, soit pour faciliter la tâche du compagnon qui prendra la suite des opérations.

Un artisan qui fait une machine du commencement à la fin, qui exécute lui-même tous les rouages de l'appareil et qui a l'idée de l'objet fini dans sa tête, courra moins de risques que n'importe qui de faire des erreurs : il sait ce qui est important et ce qui ne l'est pas. En outre, s'il fait quand même des erreurs, il pourra les réparer ; l'erreur sur une pièce peut en effet être compensée par la modification de la pièce sur laquelle la première vient s'ajuster, sans mettre en cause le mécanisme de l'ensemble.

La chose est bien différente quand chaque rouage de la machine est confié non pas à un, mais à dix ouvriers, de différentes professions, dont aucun

ne connaît l'importance du travail qu'il exécute. Les possibilités d'erreurs se trouvent multipliées par le fait qu'il y a un plus grand nombre d'exécutants, qu'aucun des exécutants n'a la machine idéale dans la tête, c'est-à-dire qu'aucun ne sait à quoi sert la pièce qu'il a fabriquée.

D'autre part, chaque exécutant est soumis à une pression constante de l'organisation de l'usine : depuis le dessinateur jusqu'à celui qui termine la pièce, en passant par la dactylo qui copie les gammes, tous sont notamment soumis à l'impératif du bureau des méthodes qui est d'aller toujours plus vite.

Parfois, pour nous faciliter le travail, nous nous mettons directement en rapport avec ceux qui prendront la suite de l'opération et, là, il nous arrive de passer entre nous des arrangements secrets. Ainsi, pour l'usinage d'outils de tour, certains fraiseurs consentent à finir directement les pièces à la machine, de telle façon que l'ajusteur qui prend l'opération suivante n'a pratiquement plus de métal à enlever à l'outil. On convient au préalable que l'ajusteur partagera le temps alloué avec le fraiseur qui lui a fait le travail.

Il est beaucoup d'autres cas où les ouvriers enfrennent les règlements et passent par-dessus le cloisonnement des fonctions : tel est l'exemple de l'atelier qui fait les outils « widias », c'est-à-dire des outils de tour ou de fraiseuses.

Quand le fraiseur de cet atelier reçoit une commande à exécuter, il doit d'abord se procurer lui-même le dessin, consulter les fichiers et donc faire un travail pour lequel il n'est pas payé, car ce temps n'est pas prévu par le chrono. En tant qu'automate, il devrait se contenter d'exécuter la pièce conformément au dessin, mais il sait par expérience qu'il ne doit pas le faire, sous peine de graves ennuis. Il risque en effet de se faire engueuler si les outils qu'il a faits ne sont pas utilisables, même s'ils correspondent fidèlement au dessin. Au contraire, il arrive fréquemment qu'en cours de fabrication une modification mineure du dessin puisse avantager le déroulement des opérations d'usinage.

Dans cet atelier, qui ne comprend qu'une cinquantaine d'ouvriers, les affûteurs ont passé des consignes orales, modifiant les cotes et le dessin original, aux surfaceurs, qui ont passé des consignes orales aux fraiseurs, etc., tout cela en vue de faciliter le travail de chacun. Ces consignes n'ont pas été codifiées, on se doute un peu pourquoi : pour être codifiées, ces modifications qui sont fréquentes devraient continuellement remonter la chaîne des bureaux et cela pourrait entraîner des heurts, des difficultés de toute sorte, et froisser bien des susceptibilités. Ceux qui finissent les pièces sont de « vulgaires O.S. », tandis que ceux qui les commencent sont, pour la plupart, des ouvriers qualifiés ; il y a entre eux une différence de paye de quelque 15000 F par mois. Qu'un O.S. puisse officiellement conseiller un ouvrier qualifié serait une anomalie qui ébranlerait tout le système hiérarchique de l'usine.

Pour dégager sa responsabilité, l'ouvrier peut bien demander conseil au chef d'équipe ; le chef d'équipe en parlera au contremaître ; tous deux iront au bureau du contrôleur pour lui demander, à lui, ce que l'ouvrier leur a de-

mandé à eux; le chef d'équipe, le contremaître et le contrôleur iront enfin auprès de l'affûteur poser la même question. La réponse suivra le même chemin, puis l'ouvrier pourra enfin commencer. Mais, comme il est pressé, il se passera souvent de tous ces intermédiaires. Il ira voir lui-même directement les ouvriers qui prennent la suite des opérations.

Toutefois, il ne commencera pas encore son travail à ce moment-là. Si l'on modifie la forme de la pièce et son dessin, il faut en effet modifier les délais, et cette modification devra suivre le chemin inverse. L'ouvrier ajoute donc au crayon le délai supplémentaire sur sa commande, qu'il donne ensuite au chef d'équipe, qui, lui repassera à l'encre ce que l'ouvrier a écrit au crayon et signera; enfin le chrono viendra superviser le tout en apposant sa propre signature.

Après s'être ainsi métamorphosé en chronométré, chef d'équipe, contrôleur et contremaître, notre ouvrier reprend sa place à sa machine. Il sait par expérience que toutes les infractions au règlement qu'il vient de commettre lui seront pardonnées si ça marche; dans le cas contraire, ses initiatives lui retomberont dessus, comme un boomerang qui aurait manqué son but. Si ça ne marche pas, on pourra en effet lui reprocher soit de ne pas avoir pris d'initiatives, soit d'en avoir pris de mauvaises. Faisons-lui néanmoins confiance: s'il sait prouver qu'il n'est pas un robot dans son travail, il sait aussi le prouver quand on vient l'engueuler...

L'atelier d'outillage est la grande victime de la contradiction qu'il y a entre les efforts de rationalisation et ses limites. Il reste un hybride entre l'atelier de style artisanal et l'atelier de fabrication en série. Un mélange de petit atelier fonctionnant sur le mode du travail à l'unité ou de la petite série et d'atelier de fabrication moderne.

D'abord, notre outillage devrait nous être livré par un convoyeur. Mais la diversité de notre travail exigerait un nombre trop considérable de convoyeurs, qui de plus devraient – ce qui n'est pas le cas – avoir les mêmes connaissances que le compagnon qu'ils doivent servir. Résultat: nous devons chercher notre outillage nous-même, quitter la machine et aller faire la queue au magasin. Quand l'outillage n'est pas disponible, il faut le commander, pour l'obtenir quelques jours plus tard.

L'atelier d'affûtage est un atelier séparé. Il reçoit les livraisons d'outils à affûter au cours de la semaine suivante. Si un ouvrier y remet un outil à affûter selon un certain profil, il peut attendre jusqu'à quinze jours avant de le récupérer. En réalité, ce travail nécessite tout au plus cinq à dix minutes. Mais en l'attendant, l'ouvrier devra interrompre sa tâche pendant une dizaine de jours. Si nous nous conformions toujours à cette règle, il faudrait chaque fois interrompre ce que nous faisons et entreprendre autre chose; tout le temps que nous aurions passé au réglage de notre machine serait ainsi perdu, et même pas compté pour notre paye.

Pour ne pas perdre tout ce temps, nous arrangeons nous-mêmes notre outillage, préférant perdre quelques minutes à nous transformer en affûteurs que deux semaines pour rien. Mais, là encore, nous devons ensuite affronter les foudres du magasinier qui nous reproche, avec juste raison, d'avoir modifié à notre usage un outillage qui se trouve par là même inutilisable par les autres. Il aurait fallu, nous rappelle-t-il, procéder régulièrement et lui présenter notre demande. C'est lui qui aurait fait un bon de commande au magasin central, dont un magasinier, à son tour, aurait pu chercher dans le stock s'il n'existait pas un outil de la forme demandée. Combien cela aurait-il pris de temps ?

Il arrive que les pièces que nous fabriquons suivent un certain roulement, c'est-à-dire que les mêmes commandes repassent par l'atelier au bout d'un certain temps. Aussi, chaque fois que nous recevons une commande, nous nous renseignons auprès de nos camarades, pour savoir si l'un de nous n'a pas déjà inventé sur ces pièces une combine pour aller plus vite. Là non plus ce n'est pas le chemin que nous devrions normalement suivre : il faudrait demander au chef d'équipe qui, lui, nous mettrait à ce moment en relation avec le compagnon qui pourrait nous documenter.

Comme on voit, la multiplication des intermédiaires qui nous séparent du stock d'outillage et des affûteurs est pour nous un obstacle permanent. Nous le surmontons en créant nous-mêmes une espèce de magasin plus ou moins clandestin où nous stockons pour nous et pour nos camarades les outils adéquats que nous nous sommes procurés. Encore une fois, nous avons, le faisant, court-circuité l'organisation de l'usine, encore une fois nous sommes en faute, mais ce n'est qu'à ce prix que nous pouvons travailler.

Le délai

En plus de sa forme et de la qualité de son métal, chaque pièce a dans l'usine une autre propriété : son délai d'usinage. Ce délai est inscrit sur notre commande. Mais un système de travail au rendement a été institué et chaque ouvrier a la possibilité de dépasser les temps alloués.

Ainsi, si une pièce qui a un temps alloué de 1h30 est réalisée en 1h, l'ouvrier recevra un supplément de paye ; on dit qu'il règle à 150%. En réalité, cette possibilité est devenue à peu près la règle. Aujourd'hui, l'ouvrier qui fait ses pièces conformément au temps alloué est non seulement lésé sur son salaire, mais encourt le risque de se faire renvoyer.

Toutefois, cette obligation de travailler plus vite que les temps alloués a une limite, fixée par la Direction. Cette limite était, juste après la guerre, de 138% environ ; la pression syndicale, qui à cette époque soutenait l'accélération de la production, a fait progressivement monter ce plafond. Aujourd'hui l'ouvrier a le droit de régler à 154%, c'est-à-dire que dans une quinzaine de travail de

100 heures, il pourra effectuer 154 heures de délais. Les heures de délais qu'il fera au-dessus de 154 heures ne seront pas payées.

Il existe deux façons d'établir un délai pour le chrono ; si la pièce n'a jamais été faite auparavant et que le compagnon qui vient de l'exécuter a accepté le délai, toutes les pièces qui suivront auront le même. C'est pourquoi, quand un compagnon fait une pièce nouvelle, il doit bien faire attention à ne pas laisser passer un délai trop court ; pour cela, il est du reste contrôlé par ses camarades, qui risquent de se retrouver bientôt devant le même travail. A ce moment se déroule une sorte de farce jouée par l'ouvrier et le chrono. L'ouvrier essaie d'obtenir le temps le plus long, et le chrono le délai le plus court. Personne n'est dupe, et chaque partenaire connaît à fond le rôle de l'autre, jusqu'aux répliques. Le chrono tente au départ de mettre un délai faux, c'est-à-dire au-dessous de ce qu'il juge normalement faisable, car il pense que de toute façon, l'ouvrier va protester. L'ouvrier essaie, lui, de réclamer un délai au-dessus de ce qu'il peut réaliser, parce qu'il compte avec tous les impondérables dont le chrono ne veut pas entendre parler. C'est d'un long marchandage que naîtra finalement le délai. Une fois établi, celui-ci sera contrôlé par l'ouvrier, qui tient lui-même la comptabilité des temps qu'il a obtenus. Chaque fois que la pièce reviendra dans l'atelier, lui ou ses camarades pourront en vérifier l'exactitude.

Ainsi, le délai inscrit sur un carton est beaucoup plus fonction de la combativité et de la vigilance de l'ouvrier, ou de la personnalité du chrono, que de la règle à calcul. Il arrive que certains ouvriers aient eu trop de complaisance avec le chrono et que certaines pièces soient matériellement impossibles à usiner dans les temps prévus. Dans ce cas, que se passe-t-il ? Comme il n'est plus question de toucher au délai, qui, une fois établi, est devenu tabou, le chef d'équipe peut compenser ce « mauvais travail » en donnant à l'ouvrier lésé des pièces dont le délai est lui, bien au-dessus de ce qu'il réalise habituellement.

Texte n° 22 :

Jean Saglio¹¹ : La matière et les signes. Les ouvriers face au savoir

(Extrait de : « La matière et les signes. Les ouvriers face au savoir », *Sociologie du Travail*, vol. 14, n° 4, 1972, pp. 445-453¹²).

Le temps et la fatigue

Démonter une installation, la déboucher, la remonter et la remettre en marche, cela demande du temps, de la fatigue, de l'ingéniosité et du coup de main. C'est un travail et personne ne le conteste. L'ouvrier a donc conscience de travailler. Son travail produit un résultat tangible, un changement matérialisé et définitif dans une matière déterminée. Le fruit de son travail existe, il n'est pas contestable.

Le travail de bureau, le travail intellectuel, le travail à partir d'un savoir ne peuvent être jugés avec ce même système de valeurs. « Quand tu sors du bureau, tu ne vas pas dire que tu es fatigué, à trimbaler des feuilles de papier. » Le travail de bureau ne donne pas la même fatigue, on se demande même s'il remplit cette caractéristique essentielle du travail qui est de fatiguer le travailleur.

Le travail de bureau ne donne pas la même pérennité au produit. Le produit fabriqué est incontestable dans le cas du travail manuel et c'est le but de l'entreprise. On observe très souvent cette fierté du producteur. « Sans tous ceux qui sont dans les bureaux l'usine tournerait aussi bien ». Celui qui est dans un bureau fait un travail inutile, ou du moins dont on ne perçoit pas l'utilité. (...)

Le travail intellectuel n'incorpore rien au produit, il ne produit pas de valeurs et, en contrepartie, il n'engendre pas de fatigue. Ce n'est pas à proprement parler un travail, c'est une occupation. D'ailleurs, la vie dans les bureaux est considérée comme beaucoup plus agréable, on peut y faire le café sur place, on ne se salit pas, on n'est pas dans le bruit et la crasse.

De là à conclure que le monde des bureaux est un monde parasitaire, il n'y a qu'un pas, mais il est rarement effectué. En fait, on ne comprend pas ce qui

¹¹ **Éléments biographiques :** Jean Saglio, né en 1947, ingénieur civil des mines, est chercheur au CRISTO-CNRS, Université Pierre Mendès-France, Grenoble. Après d'importants travaux, historiques et sociologiques, sur les classifications et les qualifications ouvrières, menés au Glysi, Groupe lyonnais de sociologie industrielle, Jean Saglio travaille désormais sur les marchés du travail public et administratif. Le propos reproduit ici est également développé dans un ouvrage collectif: Philippe Bernoux, Dominique Motte et Jean Saglio, *Trois ateliers d'OS*, éd. Economie et Humanisme / éd. Ouvrières, Paris, 1973. Jean Saglio a également publié, avec Jean Bunel, *L'action patronale*, PUF, Paris, 1979, et de nombreux articles parus dans la revue *Travail et emploi*, Ministère du travail, France.

¹² Nous remercions Jean Saglio et la revue *Sociologie du travail* pour leur aimable autorisation de reproduction.

s'y passe, probablement aussi parce qu'on n'en voit pas les produits. On sait qu'il faut y aller de temps à autre, qu'on perd son temps, mais que ce sont les chefs. On ne râle pas contre le temps perdu dans les bureaux: c'est un autre monde.

Le vrai et le réel

L'ouvrier entre en contact avec le monde du savoir beaucoup plus fréquemment, sur le lieu de la production, par l'intermédiaire de l'ingénieur, de ceux qui font les normes de production, les modes opératoires. Ceux-là connaissent les machines. Ils savent comment elles fonctionnent. Ils connaissent et calculent les conditions de marche des appareils.

Du fait qu'ils disposent des moyens de calcul, les ingénieurs sont capables de produire un certain nombre de vérités. Du fait qu'ils sont dans la hiérarchie, ces vérités ne sont pas contestables. Si, par hasard, l'installation ne fonctionne pas du premier coup, c'est qu'il y a quelque part une faute de calcul, mais a priori, on ne doit pas le dire, même si on a très fortement l'impression que ça ne marchera pas.

L'ingénieur, du fait de son savoir, produit donc des vérités qui, comme toute vérité, sont incontestables.

Mais s'il produit des vérités, s'il est celui qui connaît la vérité, du fait qu'il possède le calcul, la science, l'ingénieur doit connaître toutes les vérités. Le savoir doit être global. Un des ingénieurs chimistes qui semblait, du fait de son poste dans un laboratoire, être considéré par ses supérieurs comme un bon chimiste, a avoué un jour ne pas savoir bricoler le carburateur de sa voiture. Le tollé a été immédiat: « Tu vois bien qu'on est dirigé par des incapables... Quand on pense qu'il ont laissé partir M. » Or, M. en question était un autre ingénieur qui avait mis au point d'ingénieux systèmes de vannes et de raccords. Ses inventions tenaient plus du bricolage que de la compétence scientifique. Néanmoins, du fait qu'il savait bricoler et qu'il avait imaginé des systèmes astucieux, il était jugé par les ouvriers, même s'ils n'avaient jamais été sous ses ordres, comme un bon ingénieur.

Le savoir est donc jugé à partir de la connaissance que l'on a, c'est-à-dire, dans le monde industriel, de la connaissance technologique, celle qui semble la plus proche de la connaissance empirique des bricoleurs. Le savoir est représenté comme un système parfait qui permet de produire toute connaissance sur le réel empirique pour peu qu'il ait des aspects techniques.

La limite du savoir est clairement marquée par les ouvriers. L'ingénieur doit être capable de déterminer les conditions de marche, de comprendre ce que fait un ouvrier. C'est ce que nous appelons la capacité de produire des vérités. Mais, par contre, et ceci entraîne fréquemment des conflits, l'ingénieur

ne connaît pas le réel, la vie quotidienne, l'incident banal. Il ne sait pas tourner un boulon en se débrouillant de telle façon qu'il puisse encore tourner un boulon huit heures plus tard. Cette réalité-là est le domaine de l'ouvrier (...).

L'analyse et la situation

Le travail intellectuel, utilisant un savoir, est donc perçu par les ouvriers comme ne produisant pas de fatigue, ne demandant pas de temps, et ne permettant pas de savoir ce qu'est le travail manuel. Ces deux constatations précédentes nous amènent à considérer que ce sont les modes d'appréhension du réel que supposent l'une ou l'autre démarche qui sont différents.

Le travail intellectuel, le savoir, suppose une démarche d'analyse et de distinction. Lorsqu'un ingénieur étudie les causes d'une panne sur un pilote, il examine les résultats partiels pour cerner quel est l'instrument qui est défectueux. L'ouvrier commence par constater que « ça ne marche pas, ça se bouche toujours quelque part ». Le « ça » recouvre l'ensemble du pilote. Ce n'est que dans une seconde phase qu'il se demande ce qu'il faut déboucher, ce qu'il faut démonter, et, par économie, il ne démonte qu'une partie.

De même dans l'atelier de montage, le chronométrateur analyse une série de gestes, décompose les mouvements pour mieux les étudier. D'une certaine façon, et la parcellisation des tâches est là pour l'attester, il ne cherche pas la perspective unifiante qui serait constituée par l'homme au travail. Au contraire, l'ouvrier considère le poste de travail à partir de sa situation individuelle. Le chronométrage et l'organisation sont rejetés pour plusieurs raisons, mais parmi celles-ci, il faut tenir compte du fait que le chronométrage décompose les gestes, ce à quoi s'opposent les ouvriers. (...)

Cette distinction est d'autant plus nettement ressentie que l'organisation se veut totale. Les spécialistes en organisation, lorsqu'ils étudient un poste, estiment être capables de prendre en compte, par l'analyse, l'ensemble des conditions de travail et notamment, d'environnement (salissures, bruits, cadences, etc.). Les ouvriers savent bien que certaines de ces conditions, qui sont parfois importantes, échappent aux classifications savantes. Or, à qualification égale, il semble bien que les différences d'intérêt pour les différents postes de travail, soient dues principalement à l'environnement immédiat : « Je n'aime pas gratter sur le pilote X parce que la cabine est située dans un courant d'air... »

Cette différence de démarche tient son origine dans la différence même du travail. Le technicien, l'ingénieur, travaille sur un système de signes, à partir des données, chiffres, indications, etc. qui lui sont communiqués par des instruments de mesures. C'est son intelligence abstraite qui lui permet d'appréhender une situation, de l'analyser, puis d'en faire la synthèse. Il raisonne toujours avec au moins deux idées en tête, deux suppositions qu'il fait jouer

l'une contre l'autre. Le travailleur manuel au contraire, appréhende la réalité avec ses mains, avec sa fatigue. Même lorsqu'il y a un thermomètre pour mesurer la température d'une canalisation, il n'est pas rare de voir l'ouvrier mettre la main pour vérifier que c'est bien chaud ou froid. Sur les conditions de travail, d'organisation, l'ouvrier n'a pas deux, mais une idée. Le poste est bien ou il est mal, et la plupart du temps, ce jugement est partagé par l'ensemble du groupe ouvrier.

Dans l'entreprise il y a donc deux démarches qui s'excluent mutuellement, qui ne se comprennent pas et ceci vient se surajouter aux conflits existants. Les uns analysent, dissèquent, raisonnent et veulent des instruments de mesures. Les autres ressentent, vivent leur situation et veulent des améliorations sensibles et durables. Les uns ont le savoir, les autres n'ont que l'expérience. (...)

Le savoir, monde de « l'inconnu et des inconnus »

Tout d'abord nous avons dit que pour les ouvriers le monde du savoir est un autre monde que le leur. Et s'il est autre, il est aussi inconnu, et il est habité, hanté dirait-on presque, par des inconnus.

C'est tout d'abord le royaume de l'écriture, alors que la production, la chaîne, la ligne, le pilote, c'est le royaume des machines, des installations, des pièces. D'un côté, on a quelque chose de palpable, de volumineux, de bruyant, de l'autre, un monde d'écriture, de calculs, de rapports, de discussions. L'organisation même de ce monde est relativement impénétrable. La norme de classification est difficilement déchiffrable : qu'est-ce qui différencie un technicien supérieur d'un ingénieur de labo ou un comptable d'un ingénieur en informatique ? La distinction est d'un autre ordre, que les distinctions entre ouvriers. Pour savoir la spécialité d'un ouvrier, il suffit de connaître son lieu de travail, son poste. Or tous les postes de travail des ingénieurs se ressemblent : des bureaux plus ou moins luxueux, plus ou moins entassés.

Dans l'entreprise le savoir règne donc sur un monde qui est inconnu des ouvriers. Mais c'est aussi le monde de l'inconnu, le monde de la connaissance en train de se fabriquer. Ceci est vrai plus particulièrement au Centre de Recherches qui travaille justement pour approfondir des connaissances et des techniques. Le domaine de l'ouvrier, c'est un peu le domaine sans mystères, celui des boulons, des machines, dont les plans sont faits, dont on connaît les articulations. Le domaine de l'inconnu, c'est celui du calcul non encore effectué, du trait pas encore tiré, de la découverte et de l'invention.

Mais si pour les ouvriers, le domaine du savoir est le domaine de l'inconnu, il est aussi le domaine des inconnus. Non seulement on ne connaît pas les normes et les habitudes qui régissent ce domaine, mais également on ne connaît pas les hommes. Le C.R. apparaît ici comme le lieu de la limite supérieu-

re de la communication possible entre ouvriers et ingénieurs: sur un pilote on voit l'ingénieur tous les jours, on discute avec lui. Cependant les distances sont gardées. On ne connaît pas sa famille, ses habitudes, il habite une maison dans laquelle il n'y a pas d'ouvriers, qu'on n'imagine pas. On ne connaît pas son salaire, ni ses dépenses. Mais surtout, on ne sait pas d'où il est, d'où il vient, quelle est sa famille. S'agit-il ici d'une caractéristique des entreprises de province, qu'on ne retrouverait pas à Paris? Nous ne le pensons pas, mais nous avons pu constater que l'attachement des ouvriers à la localisation de l'origine de leurs pairs est important. Les surnoms d'ailleurs l'attestent: les observateurs venaient de l'extérieur, n'étaient pas nés dans la région, très rapidement, la marque de leur reconnaissance par le groupe ouvrier a été de les localiser: «le Parisien, le Chtimi»... comme on dit aussi, et pas uniquement péjorativement: «le Kabyle, le Bougnoule, le Marocain.» Dans une zone proche, on sait, la plupart du temps, où habite chacun, le village, la rue. Quand il s'agit des ingénieurs, des techniciens, des «blouses blanches», on ne sait pas d'où ils sont, où ils habitent, combien d'enfants ils ont. C'est un autre univers, où les gens sont beaucoup moins attachés à leur ville, à leurs origines, sont plus mobiles.

Cette distance recoupe d'autres méconnaissances. On n'a pas, d'un côté et de l'autre, les mêmes habitudes culturelles, les mêmes loisirs et les mêmes préoccupations. Les ouvriers du C.R. avaient remarqué qu'un ingénieur leur paraissait sympathique. «Il y a deux ans il est même venu prendre le pastis et jouer aux boules un dimanche, et puis on connaît sa femme, il a des gosses de tel âge.» Ceci est notable parce qu'exceptionnel.

La barrière culturelle existe donc hors de l'entreprise mais elle existe surtout dans l'entreprise. Le cadre ou le technicien, c'est l'homme aux mains propres, qui a une blouse ou une cravate et non un bleu et cette distinction vestimentaire reste importante dans l'entreprise, même si à l'extérieur elle s'estompe.

Mais l'ingénieur c'est aussi, souvent, celui qui appartient à un autre syndicat ou qui n'appartient à aucun syndicat. On ne connaît pas ses intérêts comme on ne connaît pas son salaire. La barrière culturelle que l'on décèle en étudiant la perception du salaire recouvre un autre clivage, plus fondamental, et plus profond et ce clivage se présente comme une barrière entre le connu et l'inconnu, entre les camarades et les inconnus, entre ceux qu'on tutoie intuitivement, et ceux qu'on vouvoie par crainte et par distance.

Le savoir et l'école

La justification de cette distance est souvent donnée comme le fait du passage à l'école. Les ingénieurs et les techniciens savent parce qu'ils ont été à

l'école. L'école reste souvent ce mythe prestigieux, ce sésame de l'autre monde. Avoir ou non été à l'école justifie la différence entre les uns et les autres.

Ce prestige de l'école s'exprime la plupart du temps, pour les ouvriers du C.R. sous le mode du regret. Ils constatent en effet que la différence d'intelligence entre certains techniciens et eux-mêmes n'est pas si forte qu'ils ne le croyaient au départ. Mais ceci est valable surtout pour les techniciens situés au bas de l'échelle hiérarchique. Quand les ouvriers parlent des ingénieurs et de leur palmarès scolaire, c'est sur le mode mythique. En fait ils n'ont aucune référence, aucun point de comparaison. Mais le nombre d'années d'études apparaît comme la plus sûre justification de la compétence professionnelle et de la distance hiérarchique.

Cette différence est cependant moins vive chez les jeunes. Le projet de mobilité de ceux-ci étant assez fort, les possibilités de promotion n'étant pas strictement nulles (promotion supérieure du travail, F.P.A., cours du soir, cours dans l'entreprise, etc.), la scolarisation ayant été effectuée dans les mêmes lycées que d'autres (et non plus dans les écoles communales), le mythe de l'école est chez eux moins fort que chez les plus anciens. La différence subsiste pourtant au niveau du respect qu'ils pensent devoir à ceux qui ont « sacrifié pour continuer leurs études » !

L'école justifie donc cette barrière entre ceux qui possèdent le savoir et ceux qui en sont exclus. Le modèle sous-jacent est donc celui d'une connaissance statique, acquise une fois pour toutes. L'ingénieur doit savoir la chimie, doit connaître la technique. Même au Centre de Recherches ce modèle règne en maître, alors même que la fonction de cette unité est de créer de nouveaux savoirs et non de développer un acquis.

Mais ce modèle lui-même n'est pas fortuit. Il vient renforcer le clivage existant. Si le savoir s'acquiert à l'école, il n'est pas possible soit d'y participer, soit de le contester, puisqu'on n'a pas été à l'école. Un modèle plus proche de la pratique scientifique, montrant le savoir comme une construction, comme une émergence, serait le signe d'une conception plus critique et moins statique de la coupure entre les deux mondes. Le mythe de l'école vient donc marquer et provoquer la différence, tout autant qu'il la justifie.

La plupart des ouvriers, notamment des moins qualifiés, gardent une distance par rapport à l'école, même quand il s'agit des enfants : « Je pousserai mes gones tant que je pourrai, mais le bac, tu sais, c'est dur à décrocher, c'est bon pour les fils d'ingénieurs, mais pas pour les miens ». L'école reste le privilège. Clef de l'avenir professionnel et clef du savoir, elle est réservée à ceux dont les parents sont riches, c'est-à-dire sont aussi passés par l'école. La résignation, ou le réalisme, renforcent le mythe de l'école, du diplôme et se traduit dans l'entreprise par la relation au savoir, et hors de l'entreprise, par le projet de mobilité forgé pour les enfants.

Le savoir et la totalité

Le monde du savoir n'apparaît pas seulement comme le monde de l'inconnu et de l'inaccessible. Il est aussi le monde de la totalité.

Ceux qui possèdent le savoir doivent tout savoir. Lorsqu'un ingénieur parle, que ce soit de la pluie ou du beau temps, ou de la machine que l'on fabrique, il connaît, donc il domine. Le savoir acquis à l'école lui permet de tout connaître ce qui est connaissable (mais pas la vie de tous les jours). De même que le professeur, l'ingénieur ne peut être critiqué pour ce qu'il dit puisqu'il sait. Mais cette connaissance est plus conçue sous le mode de l'érudition que sous le mode de la connaissance unifiée. Le scientifique sait beaucoup de choses parce qu'il a lu beaucoup de livres.

Et lorsque les ouvriers les plus qualifiés du C.R. lisent pour acquérir de nouvelles connaissances, ils se penchent avec passion sur les ouvrages de vulgarisation ou sur les nouvelles à caractère sensationnel. La connaissance n'est pas perçue comme une construction, mais comme une accumulation. Cette représentation de la science vient accentuer le clivage préexistant. Puisqu'il faut tout connaître, on sait bien qu'on n'arrivera jamais, parce qu'on n'a pas de mémoire. « Moi, quand j'ai lu dix pages, je n'arrive plus à retenir, alors qu'eux, ils ne font que lire toute la journée. »

Cette perception du savoir comme totalisant répond à un double besoin. D'une part, elle permet d'expliquer le fossé hiérarchique : « ils en savent beaucoup plus, c'est normal qu'ils commandent ». Mais d'autre part, elle correspond aussi à une expression d'une recherche de totalité et d'unité. Le monde du savoir est présenté, dans l'entreprise, comme dans la société, comme le monde de ceux qui ont réussi, qui sont en haut de l'échelle sociale, que l'on envie pour soi ou pour ses enfants. La justification de la différence étant en partie la possession ou non du savoir, c'est sur celui-ci que se reporte le mythe de l'unification et de la totalisation possibles.

Texte n° 23 :

Bernard Mottez¹³ : Les relations humaines

(Extrait de : Bernard Mottez, *La sociologie industrielle*, Presses Universitaires de France, coll. Que sais-je?, 1982, pp. 18-26¹⁴)

La recherche Hawthorne

En 1927, un groupe de chercheurs de Harvard, sous la direction d'Elton Mayo, entreprenait dans les ateliers Hawthorne de la Western Electric une série de recherches qui allaient se prolonger jusqu'en 1932. L'intérêt de la firme pour la psychologie du travail s'était déjà traduit par une série d'expériences sur l'éclairage, dont les résultats avaient été déroutants. Simplifions : l'amélioration de l'éclairage avait entraîné, comme on pouvait s'y attendre, une augmentation des rendements ; mais, curieusement, on enregistrait aussi une augmentation dans le groupe de contrôle pour lequel les conditions n'avaient pas varié ; mieux, alors qu'on diminuait progressivement l'éclairage dans le groupe expérimental, le rendement continuait de progresser. L'équipe d'E. Mayo ne fut en mesure de suggérer une explication à ce phénomène qu'après une série d'expériences conduites exactement dans le même esprit, c'est-à-dire selon cette conception expérimentale, propre à la théorie physiologique des organisations, où l'on cherche à isoler le rôle direct d'une variable spécifique, de type en général délibérément physique, sur le comportement d'un individu.

Il s'agissait d'étudier les effets de la fatigue et de la monotonie. Cinq ouvrières, sélectionnées en raison de leurs affinités et se prêtant de plein gré aux expériences, furent isolées dans une pièce équipée de tous les appareils d'enregistrement permettant de mesurer l'incidence des facteurs physiques (humidité, température) sur le rendement. Le travail consistait à assembler des relais de téléphone. Un observateur, avec lequel les jeunes filles eurent rapidement des rapports amicaux, se tenait en permanence dans cet atelier expérimental (*Relay Assembly Test Room*). Selon un plan expérimental rigoureux, différentes modifications furent apportées à leur situation de travail : nombre et durée des pauses, diminution de la durée quotidienne et hebdomadaire de travail. En dépit de la réduction du temps de travail, le rendement augmenta. Mais celui-ci continua d'augmenter une fois que tous les avantages acquis furent supprimés et qu'on en revint à la situation initiale.

¹³ **Éléments biographiques :** Bernard Mottez, 1930-1970, fut chercheur au CNRS. Outre un excellent petit manuel, *La sociologie industrielle*, d'où est tiré cet extrait, on lui doit également un ouvrage remarquable sur l'histoire des politiques de rémunération de la main-d'œuvre en France : *Systèmes de salaire et politique patronale*, éd. du CNRS, Paris, 1966.

¹⁴ Nous remercions l'éditeur pour son aimable autorisation de reproduction.

Les ouvrières, ne se sentant nullement plus fatiguées, furent aussi surprises que les chercheurs de ces résultats. Elles les attribuèrent aux relations agréables et confiantes régnant dans l'atelier expérimental. La conclusion de l'équipe est, suivant l'angle sous lequel on la considère, extrêmement vague ou révolutionnaire. C'est un programme de recherche plus qu'une explication. En tant qu'explication elle est plus claire dans ce qu'elle rejette que dans ce qu'elle affirme. Les chercheurs soupçonnèrent en effet que l'expérience qu'ils avaient réalisée était totalement différente de celle qu'ils avaient planifiée. Ils s'étaient efforcés de tester les effets d'une variable particulière en maintenant les autres constantes ; mais en cherchant à créer le climat favorable propice à leur expérience, ils avaient changé la situation totale des ouvrières, leurs attitudes personnelles et leurs relations interpersonnelles. Ce sont ces changements et non pas les conditions matérielles qui expliquent l'amélioration du rendement. En d'autres termes : l'individu ne réagit pas aux conditions physiques de l'environnement telles qu'elles sont, mais telles qu'il les ressent ; or, il les ressent en fonction de sentiments et d'attitudes qu'il apporte de son expérience personnelle, acquise antérieurement et hors de l'entreprise, ainsi que de ses relations et interactions dans l'entreprise.

Il apparut que cette recherche méritait d'être poursuivie pour examiner sérieusement cette hypothèse et en approfondir les éventuelles implications théoriques et pratiques.

Un changement de méthode s'imposait. A l'expérience utilisée pour tester l'effet de variables isolées, « il fallait substituer la notion de situation sociale à décrire et à comprendre comme un système d'éléments interdépendants ». A mesure que la recherche progresse (on n'en présentera pas le détail, c'est-à-dire la série des échecs et des réorientations), on voit les chercheurs adopter une méthodologie de moins en moins interventionniste. La gigantesque campagne d'interviews, de plus en plus non directives, confirme et précise l'hypothèse qui a réorienté les travaux. Enfin, le fameux *Bank Wiring Observation Room* est une étude de caractère ethnographique d'un atelier d'assemblage, comprenant quatorze ouvriers. Les chercheurs ont analysé les courbes de rendement individuel, observé avec minutie les moindres détails de la vie quotidienne de l'atelier, noté toutes les interactions entre les individus des deux cliques, des deux groupes informels constituant l'atelier. En montrant le rôle que joue pour les groupes informels la fixation de normes de production, ils indiquent une nouvelle dimension du freinage. Comme pour mieux mettre en relief cette dernière, ils éprouvent le besoin de rejeter, de façon malhabile, l'hypothèse économique courante de ce phénomène et vont même jusqu'à refuser de qualifier de freinage un contrôle de la production qui en a toutes les caractéristiques. La fonction externe du groupe informel, concluent-ils, sa raison d'être, est de résister au changement, et l'organisation informelle du *Bank Wiring* s'explique d'abord par sa position dans la structure d'ensemble de l'entre-

prise et les relations qui en découlent avec les autres groupes de l'entreprise. L'analyse du *Bank Wiring* est souvent présentée comme l'aboutissement logique et la conclusion véritable de cette série d'expériences. Elle ne l'est que par nécessité. Ce sont les effets de la grande dépression et non une décision intellectuelle qui conduisirent les chercheurs à mettre un terme à des travaux qu'il eussent volontiers poussés plus avant.

L'entreprise comme système social

L'ouvrage de F. G. Roethlisberger et William J. Dickson, intitulé *Management and the Worker* (1939), offre la relation la plus complète de cette recherche et fait figure de classique. Il est vrai qu'à peu près tous les thèmes qu'abordera par la suite l'école des relations humaines y figurent déjà : motivation, moral, groupe informel, *leadership*, résistance au changement, etc. Mais cet ouvrage désigne un nouveau champ d'étude beaucoup plus qu'il ne l'explore. Cela explique peut-être son succès jusqu'à aujourd'hui. Devant le caractère vague de certaines analyses, toutes les interprétations restent ouvertes. Le cas du *Relay Assembly Test Room* est, à cet égard, exemplaire. La richesse du matériel présenté incite à ce périodique retour aux sources, qui permet à chaque fois de laver les pionniers des interprétations et des conclusions qui leur sont successivement attribuées.

L'ouvrage se termine par une série de définitions. Il s'agit d'un découpage conceptuel élémentaire de l'entreprise qui servira de grille d'analyse à toute l'école, et qui jouera longtemps un rôle heuristique certain, en permettant la localisation et la formalisation des problèmes.

Une entreprise industrielle a deux fonctions principales : fabriquer un produit – c'est une fonction économique qui peut s'exprimer en termes de coût, de profit et d'efficacité technique – et satisfaire ceux qui en font partie. Elle est continuellement confrontée à deux sortes de problèmes, d'équilibre externe, et d'équilibre interne. Les premiers peuvent être qualifiés d'économiques, les seconds portent sur le maintien d'une organisation sociale telle que les individus et les groupes puissent obtenir leur propre satisfaction dans le travail en commun. Ces deux aspects sont reconnus, mais trop souvent considérés comme sans relations l'un avec l'autre ou comme antagonistes.

L'*organisation humaine*, qui ne peut être considérée indépendamment de l'*organisation technique*, avec laquelle est en interrelation, se réfère aussi bien aux individus en tant que tels, aux valeurs et aux sentiments qu'ils apportent de leur passé ou de leur expérience hors de l'entreprise – aspect à la fois plus psychanalytique et anthropologique des relations humaines, qui sera relativement peu exploré par la suite – qu'à l'*organisation sociale*, c'est-à-dire aux modèles d'interaction *dans* et *entre* les groupes constitutifs de l'entreprise. Di-

sons, au risque de simplifier, que l'organisation humaine a un aspect culturel et surtout psychologique, et un aspect sociologique ou psychologique, et un aspect sociologique ou psychosociologique.

Mais la distinction clé des relations humaines est celle qui oppose l'organisation formelle à l'organisation informelle. L'organisation *formelle*, ce sont les modèles d'interaction à l'intérieur de l'organisation humaine (ou entre l'organisation humaine et l'organisation technique) que prescrivent les règlements et les politiques explicites de l'entreprise pour assurer la coopération nécessaire à l'accomplissement de ses buts économiques. L'organisation *informelle*, ce sont les relations interpersonnelles de fait existant entre les membres de l'organisation et dont ne rend pas compte, ou mal, l'organisation formelle.

A ces organisations correspondent des systèmes d'idées et de croyances particulières, des logiques propres. C'est la *logique du coût* et la *logique de l'efficacité* qui président à l'organisation formelle. A l'organisation informelle correspond la *logique des sentiments*, c'est-à-dire le système d'idées et de croyances qui expriment les valeurs propres aux relations humaines des différents groupes de l'entreprise.

L'idée de l'opposition entre plusieurs logiques connut immédiatement un large succès auprès du grand public. Celui-ci fut surtout séduit par l'idée d'une *logique des sentiments*. Le succès de cette notion – succès dû en partie à l'interprétation abusive de son contenu – n'a eu d'égal que l'oubli dans lequel elle est aujourd'hui tombée. Elle ne désigne pourtant rien d'autre, on le voit, que l'organisation informelle. L'opposition organisation formelle/organisation informelle eût dû être entraînée dans la même défaveur. Il serait trop long, et peut-être un peu vain, d'expliquer ici pourquoi il n'en fut rien.

La mise en évidence, sous ces qualificatifs, de plusieurs logiques, explique en tout cas l'intérêt des relations humaines pour le problème des *communications* et l'angle sous lequel il est abordé. Si les dispositions adoptées par une entreprise pour la mise en œuvre de la politique qu'elle a décidée ne sont pas suivies par les membres de l'organisation, ce n'est pas nécessairement parce que ceux-ci y sont opposés (les chercheurs de la Hawthorne, par exemple, ont fait de grands efforts pour démontrer qu'il n'y avait dans le comportement de freinage des travailleurs du *Bank Wiring* aucune malignité). Ce peut être parce qu'ils ne l'ont pas comprise. Or, il ne sert à rien pour les responsables d'une politique de la justifier auprès des membres dans les termes qui la leur fait adopter (en termes de coût et d'efficacité). Il faut ajuster deux logiques, et pour cela comprendre et tenir compte de la logique des sentiments. Il s'agit évidemment de quelque chose d'autre qu'une simple affaire de langage. Il s'agit de la traduction et de la matérialisation de ces logiques dans un type d'organisation concret ou dans le processus de mise en place de tout système d'organisation.

Ce découpage conceptuel ne prend tout son sens qu'en relation avec la perspective d'analyse qui donne son originalité aux relations humaines. On

l'a laissé entrevoir : on peut la résumer en considérant l'entreprise comme un *système social*. Le terme de système, emprunté à Pareto, signifie un ensemble dont les parties sont interdépendantes : un changement dans l'un des éléments se traduit par un changement dans les autres. C'est en termes d'équilibre qu'il importe donc de raisonner. Des exemples d'un tel type d'analyse peuvent être donnés. Le changement trop rapide d'un élément par rapport à d'autres, de l'organisation technique par rapport à l'organisation sociale, de l'organisation formelle par rapport à l'organisation informelle, ou du système d'idées et de croyances par rapport au substrat de relations et de sentiments dont il est théoriquement l'émanation, entraîne un déséquilibre, c'est-à-dire des pathologies dont la résistance au changement est la forme la plus commune, sinon le dénominateur commun. Toute politique préventive ou curative est affaire d'équilibration ou de rééquilibration des systèmes ainsi définis.

La prise en considération théorique de l'ensemble de l'entreprise n'est pas contradictoire avec le fait que les relations humaines se sont limitées à un seul domaine. Ce domaine pourrait être le seul ajustement des éléments les uns aux autres, les relations d'équilibre et de déséquilibre entre eux. L'analyse ne porterait alors sur aucune partie en tant que telle, mais sur chacune seulement en tant qu'elle est concernée par son ajustement avec les autres. Ce n'est pas exactement ce qui s'est produit. Dans le découpage proposé de l'entreprise, certaines parties, comme l'organisation formelle, ont fait l'objet d'une série de travaux (théories classiques de l'organisation, science administrative) auxquels il est toujours possible de se référer pour en avoir une meilleure compréhension. Il n'en est pas de même de l'organisation informelle. En désignant ce nouveau champ, les relations humaines étaient naturellement conduites à en faire leur objet d'étude privilégié. Leur véritable objet, c'est le groupe primaire.

Cette attitude est inséparable d'un respect pour les domaines déjà constitués. Il est temps de revenir sur l'idée des relations humaines comme critique radicale de la rationalisation taylorienne, image qu'elles ont contribué à donner d'elles-mêmes. Elles établissent leur domaine dans un lieu que celle-ci n'avait pas considéré, plus qu'elles ne la remettent en question. Elles en sont le complément, l'obligeant seulement à certains accommodements, la critiquant dans son inadaptation, dans son « style », mais non pas dans son fondement. Le formel, bien ou mal adapté, est considéré d'abord comme l'émanation d'une logique ayant en soi sa propre rationalité, et donc non questionné comme tel, non conçu ou analysé comme un produit, comme une élaboration sociale. C'est l'étude de la bureaucratie qui, préparant les cadres d'une analyse sociologique de la constitution du formel, permettra le passage d'une science normative et *a priori* de l'administration à une véritable sociologie de l'organisation.

Ceci explique pourquoi les recherches menées par l'école des relations humaines qui, théoriquement, auraient pu et dû porter sur toutes les catégories

de l'entreprise, toutes formant partie du système social et participant de la logique des sentiments, n'ont pratiquement jamais abordé que les subalternes, n'allant jamais plus haut que les agents de maîtrise. En d'autres termes, les recherches ont porté sur ceux dont les activités s'inscrivent au sein de l'organisation formelle et non sur ceux dont l'activité est de l'élaborer, sur ceux qui subissent les politiques et non pas sur ceux qui les décident.

Texte n° 24:

Simone Weil¹⁵: La vie et la grève des ouvrières métallos (sur le tas)

(10 juin 1936)

(Article publié, sous le pseudonyme de S. Galois, dans le n° du 10 juin 1936 de la revue *Révolution prolétarienne* et dans les *Cahiers de « Terre Libre »* du 15 juillet 1936¹⁶)

(...) Un atelier, quelque part dans la banlieue, un jour de printemps, pendant ces premières chaleurs si accablantes pour ceux qui peinent. L'air est lourd d'odeurs de peinture et de vernis. C'est ma première journée dans cette usine. Elle m'avait paru accueillante, la veille : au bout de toute une journée passée à arpenter les rues, à présenter des certificats inutiles, enfin ce bureau d'embauche avait bien voulu de moi. Comment se défendre, au premier instant, d'un sentiment de reconnaissance ? Me voici sur une machine. Compter cinquante pièces... les placer une à une sur la machine, d'un côté, pas de l'autre... manier à chaque fois un levier... ôter la pièce... en mettre une autre... encore une autre... compter encore... Je ne vais pas assez vite. La fatigue se fait déjà sentir. Il faut forcer, empêcher qu'un instant d'arrêt sépare un mouvement du mouvement suivant. Plus vite, encore plus vite ! Allons bon ! Voilà une pièce que j'ai mise du mauvais côté. Qui sait si c'est la première ? Il faut faire attention. Cette pièce est bien placée. Celle-là aussi. Combien est-ce que j'en ai fait les dernières dix minutes ? Je ne vais pas assez vite. Je force encore. Peu à peu, la monotonie de la tâche m'entraîne à rêver. Pendant quelques instants, je pense à bien des choses. Réveil brusque : combien est-ce que j'en fais ? Ça ne doit pas être assez. Ne pas rêver. Forcer encore. Si seulement je savais combien il faut en faire ! Je regarde autour de moi. Personne ne lève la tête, jamais. Personne ne sourit. Personne ne dit un mot. Comme on est seul ! Je fais 400 pièces à l'heure. Sa-

¹⁵ **Éléments biographiques :** Simone Weil (1909-1943) fut élève de l'Ecole Normale Supérieure. Elle se fit embaucher aux usines Renault de Billancourt où elle participa aux grèves de juin 1936, puis s'engagea, lors de la guerre d'Espagne, dans les brigades internationales (1936). Après avoir été ouvrière agricole vers Marseille (1941-1942), elle quitta la France pour New York (1942) puis Londres, où elle mourra d'épuisement et de tuberculose. Dès 1931, alors agrégée de philosophie et nommée au Lycée du Puy-en-Velay, elle participa à plusieurs cercles syndicalistes, mineurs et instituteurs. Elle collabora régulièrement à la revue *Révolution prolétarienne*, d'inspiration trotskyste. Elle fit le choix de devenir ouvrière afin de pénétrer intimement les rapports du travail et des travailleurs (« un professeur agrégé en vadrouille dans la classe ouvrière » écrivit-elle).

¹⁶ Cet article a été également publié dans *La condition ouvrière*, Paris, Gallimard, 1951, pp. 161-171. Le lecteur intéressé y trouvera une quinzaine de textes écrits par Simone Weil. Parmi ceux-ci : son *Journal d'usine 1934-1935*, où elle raconte, jour après jour 14 semaines de travail dans une usine métallurgique à (tenter de) tenir la cadence ; *La rationalisation*, critique argumentée du taylorisme usinier ; ou encore *Expérience de la vie d'usine* où l'auteure revient sur son expérience du travail usinier en 1936. Tous ces textes constituent d'extraordinaires témoignages de première main sur la condition ouvrière dans les années 1930, assortis d'une vision profondément humaniste de la vie sociale. On ne saurait trop recommander au lecteur de prendre le temps de lire ces précieux documents.

voir si c'est assez? Pourvu que je tienne à cette cadence, au moins... La sonnerie de midi, enfin. Tout le monde se précipite à la pendule de pointage, au vestiaire, hors de l'usine. Il faut aller manger. J'ai encore un peu d'argent, heureusement. Mais il faut faire attention. Qui sait si on va me garder ici? Si je ne chômerai pas encore des jours et des jours? Il faut aller dans un de ces restaurants sordides qui entourent les usines. Ils sont chers, d'ailleurs. Certains plats semblent assez tentants, mais ce sont d'autres qu'il faut choisir, les meilleur marché. Manger coûte un effort encore. Ce repas n'est pas une détente. Quelle heure est-il? Il reste quelques moments pour flâner. Mais sans s'écarter trop: pointer une minute en retard, c'est travailler une heure sans salaire. L'heure avance. Il faut rentrer. Voici ma machine. Voici mes pièces. Il faut recommencer. Aller vite... Je me sens défaillir de fatigue et d'écoeurement. Quelle heure est-il? Encore deux heures avant la sortie. Comment est-ce que je vais pouvoir tenir? Voilà que le contremaître s'approche. «Combien en faites-vous? 400 à l'heure? Il en faut 800. Sans quoi je ne vous garderai pas. Si à partir de maintenant vous en faites 800, je consentirai peut-être à vous garder.» Il parle sans élever la voix. Pourquoi élèverait-il la voix, quand d'un mot il peut provoquer tant d'angoisse? Que répondre? «Je tâcherai.» Forcer. Forcer encore. Vaincre à chaque seconde ce dégoût, cet écoeurement qui paralysent. Plus vite. Il s'agit de doubler la cadence. Combien en ai-je fait, au bout d'une heure? 600. Plus vite. Combien, au bout de cette dernière heure? 650. La sonnerie. Pointer, s'habiller, sortir de l'usine, le corps vidé de toute énergie vitale, l'esprit vide de pensée, le cœur submergé de dégoût, de rage muette, et par-dessus tout cela d'un sentiment d'impuissance et de soumission. Car le seul espoir pour le lendemain, c'est qu'on veuille bien me laisser passer encore une pareille journée. Quant aux jours qui suivront, c'est trop loin. L'imagination se refuse à parcourir un si grand nombre de minutes mornes.

Le lendemain, on veut bien me laisser me remettre à ma machine, quoi-que je ne n'aie pas fait la veille les 800 pièces exigées. Mais il va falloir les faire ce matin. Plus vite. Voilà le contremaître. Qu'est-ce qu'il va me dire? «Arrêtez». J'arrête. Qu'est-ce qu'on me veut? Me renvoyer? J'attends un ordre. Au lieu d'un ordre, il vient une sèche réprimande, toujours sur le même ton bref. «Dès qu'on vous dit d'arrêter, il faut être debout pour aller sur une autre machine. On ne dort pas, ici.» Que faire? Me taire. Obéir immédiatement. Aller immédiatement à la machine qu'on me désigne. Exécuter docilement les gestes qu'on m'indique. Pas un mouvement d'impatience: tout mouvement d'impatience se traduit par de la lenteur ou de la maladresse. L'irritation, c'est bon pour ceux qui commandent, c'est défendu à ceux qui obéissent. Une pièce. Encore une pièce. Est-ce que j'en fais assez? Vite. Voilà que j'ai failli loucher une pièce. Attention! Voilà que je ralentis. Vite. Plus vite... (...)

Dès qu'on a senti la pression s'affaiblir, immédiatement les souffrances, les humiliations, les rancœurs, les amertumes silencieusement amassées pendant

des années ont constitué une force suffisante pour desserrer l'étreinte. C'est toute l'histoire de la grève. Il n'y a rien d'autre. (...)

Il s'agit, après avoir toujours plié, tout subi, tout encaissé en silence pendant des mois et des années, d'oser enfin se redresser. Se tenir debout. Prendre la parole à son tour. Se sentir des hommes, pendant quelques jours. Indépendamment des revendications, cette grève est en elle-même une joie. Une joie pure. Une joie sans mélange.

Oui, une joie. J'ai été voir les copains dans une usine où j'ai travaillé il y a quelques mois. J'ai passé quelques heures avec eux. Joie de pénétrer dans l'usine avec l'autorisation souriante d'un ouvrier qui garde la porte. Joie de trouver tant de sourires, tant de paroles d'accueil fraternel. Comme on se sent entre camarades dans ces ateliers où, quand j'y travaillais, chacun se sentait tellement seul sur sa machine ! Joie de parcourir librement ces ateliers où on était rivé sur sa machine, de former des groupes, de causer, de casser la croûte. Joie d'entendre, au lieu du fracas impitoyable des machines, symbole si frappant de la dure nécessité sous laquelle on pliait, de la musique, des chants et des rires. On se promène parmi ces machines auxquelles on a donné pendant tant et tant d'heures le meilleur de sa substance vitale, et elles se taisent, elles ne coupent plus de doigts, elles ne font plus mal.

Joie de passer devant les chefs la tête haute. On cesse enfin d'avoir besoin de lutter à tout instant, pour conserver sa dignité à ses propres yeux, contre une tendance presque invincible à se soumettre corps et âme. Joie de les voir attendre docilement leur tour pour avoir le bon de sortie que le comité de grève consent à leur accorder. Joie de dire ce qu'on a sur le cœur à tout le monde, chefs et camarades, sur ces lieux où deux ouvriers pouvaient travailler des mois côte à côte sans qu'aucun des deux sache ce que pensait le voisin. Joie de vivre, parmi ces machines muettes, au rythme de la vie humaine – le rythme qui correspond à la respiration, aux battements du cœur, au mouvements naturels de l'organisme humain – et non à la cadence imposée par le chronométrateur. Bien sûr, cette vie si dure recommencera dans quelques jours. Mais on n'y pense pas, on est comme les soldats en permission pendant la guerre. Et puis, quoi qu'il puisse arriver par la suite, on aura toujours eu ça. Enfin, pour la première fois, et pour toujours, il flottera autour de ces lourdes machines d'autres souvenirs que le silence, la contrainte, la soumission. Des souvenirs qui mettront un peu de fierté au cœur, qui laisseront un peu de chaleur humaine sur tout ce métal.

On se détend complètement. On n'a pas cette énergie farouchement tendue, cette résolution mêlée d'angoisse si souvent observée dans les grèves. On est résolu, bien sûr, mais sans angoisse. On est heureux. On chante, mais pas l'*Internationale*, pas la *Jeune Garde* ; on chante des chansons, tout simplement, et c'est très bien. Quelques-uns font des plaisanteries, dont on rit pour le plaisir de s'entendre rire. On n'est pas méchant. Bien sûr, on est heureux de faire

sentir aux chefs qu'ils ne sont pas les plus forts. C'est bien leur tour. ça leur fait du bien. Mais on n'est pas cruel. On est bien trop content. On est sûr que les patrons cèderont. On croit qu'il y aura un nouveau coup dur au bout de quelques mois, mais on est prêt. On se dit que si certains patrons ferment leurs usines, l'Etat les reprendra. On ne se demande pas un instant s'il pourra les faire fonctionner aux conditions désirées. Pour tout Français, l'Etat est une source de richesse inépuisable. L'idée de négocier avec les patrons, d'obtenir des compromis, ne vient à personne. On veut avoir ce qu'on demande. On veut l'avoir parce que les choses qu'on demande, on les désire, mais surtout parce qu'après avoir si longtemps plié, pour une fois qu'on relève la tête, on ne veut pas céder. On ne veut pas se laisser rouler, être pris pour des imbéciles. Après avoir passivement exécuté tant et tant d'ordres, c'est trop bon de pouvoir enfin pour une fois en donner à ceux mêmes de qui on les recevait. Mais le meilleur de tout, c'est de se sentir tellement des frères...

Texte n° 25 :

Michel Crozier¹⁷ : Le système d'organisation bureaucratique

(Extrait de : Michel Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 1963, pp. 230-232, p. 236, pp 250-254¹⁸)

L'étude du développement des règles impersonnelles

Des règles impersonnelles définissent dans le plus petit détail les diverses fonctions et prescrivent la conduite à tenir par leurs occupants dans le plus grand nombre possible d'éventualités. Des règles également impersonnelles président aux choix des personnes appelées à remplir ces fonctions ; dans nos deux cas comme dans tous les autres secteurs de la fonction publique française, la haute fonction publique mise à part, deux principes gouvernent ces choix : le principe du concours ouvert à tous qui règle les passages d'une grande catégorie hiérarchique à une autre et le principe de l'ancienneté qui règle à l'intérieur de chaque catégorie, la répartition des postes, les transferts de poste à poste et les augmentations d'indice. La personnalité des candidats, les résultats qu'ils obtiennent dans leur travail, leur efficacité et leur imagination ne peuvent et ne doivent absolument pas entrer en ligne de compte, ni dans les épreuves des concours ni dans l'application de règles d'ancienneté qui reposent uniquement sur l'appréciation des qualités les plus abstraites et les plus impersonnelles. (...)

La combinaison de ces deux séries de règles concernant à la fois la fonction et la carrière assurent au fonctionnaire une indépendance et une sécurité totales. Rien n'est laissé à l'arbitraire et à l'initiative individuels. La tâche journalière de chacun, ses chances d'en obtenir une autre, son statut et son avenir dans l'organisation peuvent être prédits à l'avance assez exactement. Dans un tel système, comme nous l'avons établi, les relations de dépendance personnelle tendent à disparaître ou du moins à perdre beaucoup de leur importance. Si tout arbitraire et même toute initiative individuelle dans la définition des fonctions de ses subordonnés et dans leur affectation aux diverses fonctions sont interdits, le chef hiérarchique perd tout pouvoir sur eux. Son rôle

¹⁷ **Éléments biographiques :** Michel Crozier (né en 1922) fonde en 1961 le Centre de Sociologie des Organisations (CSO). Il fit toute sa carrière au CNRS, Centre National de la Recherche Scientifique. Il enseigna à Harvard, à l'Université de Californie, à l'Université de Lausanne. Sociologue de renommée mondiale, il représente l'école française en théorie des organisations, autour des concepts de pouvoir, d'incertitude, de jeux d'acteurs ou de système d'action. De son premier ouvrage sur le syndicalisme aux Etats-Unis, publié en 1959, à ses récentes mémoires (*A contre-courant*, 2004), il est l'auteur de plusieurs ouvrages, dont certains sont devenus des classiques de la littérature (parmi les plus récents : *L'entreprise à l'écoute*, 1994 ; *La crise de l'intelligence. Essai sur l'impuissance des élites à se réformer*, 1998 ; *A quoi sert la sociologie des organisations ?*, 2000).

¹⁸ Nous remercions Michel Crozier et l'éditeur pour leur aimable autorisation de reproduction.

se borne à contrôler l'application des règles. En contrepartie, comme nous l'avons vu, les subordonnés perdent aussi leur pouvoir de pression sur leurs supérieurs et leurs possibilités de négociation avec eux dans la mesure où leur comportement se trouve entièrement déterminé par les règles.

Du fait de l'existence de ces règles, chaque membre de l'organisation se trouve donc protégé à la fois contre la pression de ses supérieurs et contre celle de ses subordonnés; mais cette protection est aussi un isolement et sa conséquence est double; d'une part il est privé de toute initiative et soumis totalement à des règles qui lui sont imposées du dehors et d'autre part il est complètement libre de tout lien de dépendance personnelle; il ne craint personne et se trouve presque aussi indépendant de ce point de vue que s'il n'était pas salarié. Ce type de rapports humains fait perdre aux relations entre supérieurs et subordonnés leur importance affective, aussi bien pour les supérieurs que pour les subordonnés.

Le développement de relations de pouvoir parallèles

(...) Quels que soient les efforts déployés, il est impossible d'éliminer toutes les sources d'incertitude à l'intérieur d'une organisation en multipliant les règles impersonnelles et en développant la centralisation. Autour des zones d'incertitude qui subsistent, des relations de pouvoir parallèles vont se développer et, avec elles, des phénomènes de dépendance et des conflits. Les individus ou les groupes qui contrôlent une source permanente d'incertitude dans un système de relations et d'activités dans lequel le comportement de chacun peut être prévu à l'avance, disposeront d'un certain pouvoir sur ceux dont la situation pourrait être affectée par cette incertitude. Bien plus, leur situation stratégique sera d'autant meilleure et le pouvoir qui en découle d'autant plus grand, que les sources d'incertitudes seront moins nombreuses. C'est dans un système d'organisation très « bureaucratique » où la hiérarchie est claire et la définition des tâches précises que les pouvoirs parallèles auront le plus d'importance. Ce paradoxe trouve de très faciles confirmations dans les constants exemples signalés dans des administrations publiques où d'obscur employés de grade peu élevé peuvent avoir un rôle décisif dans la solution d'affaires importantes, simplement du fait qu'ils occupent une situation stratégique dans un système d'organisation trop bien réglé. Il permet d'expliquer ainsi que certains groupes réussissent à maintenir des privilèges exorbitants dans un milieu dont, par ailleurs, la règle fondamentale est l'égalité.

Des relations de pouvoir parallèles peuvent se développer à l'intérieur de la ligne hiérarchique normale. La plupart du temps cependant elles se développent en dehors d'elle comme dans l'exemple du Monopole industriel, ce qui implique une distorsion plus grande encore du système de relations hu-

maines. Les catégories d'experts, de ce point du vue, sont souvent des groupes privilégiés dans la mesure où leurs tâches ne peuvent être définies et contrôlées de façon précise. Ils réussissent en effet généralement à obtenir une autonomie dans le genre de celle décrite par Selznick dans son analyse du cercle vicieux de la spécialisation à la Tennessee Valley Authority.

A première vue on peut s'étonner de la coexistence de cette autonomie et de cette spécialisation dans le cadre de la centralisation administrative. Ce n'est pourtant ni un hasard ni un paradoxe. C'est en effet dans le cadre général d'un système de règles impersonnels et de centralisation et à cause de la rigidité même de ce système que les privilèges des groupes d'experts peuvent se développer et se maintenir le plus longtemps.

Les avantages d'un système d'organisation bureaucratique pour l'individu

(...) La possibilité de développement de formes plus coopératives d'action sociale dépend essentiellement de l'attitude des individus en matière de participation. Les théoriciens du mouvement des « Relations Humaines » et en particulier ceux de l'école lewinienne ont longtemps raisonné comme s'il allait de soi que l'être humain avait toujours le désir de participer et était prêt à le faire dans n'importe quelle condition. Ils ont toujours admis, au moins implicitement, que les raisons du manque de participation devaient être recherchées du côté des organisations et de leur structure et à la limite dans les habitudes et les préjugés des dirigeants. Si seulement les supérieurs pouvaient être convertis à des formes plus « permissives » de commandement, les subordonnés seraient heureux de participer¹⁹. Nous n'avons pas l'intention de soutenir un point de vue contraire. Nous pensons que des progrès considérables pourraient être accomplis dans le domaine de la participation. Mais nous pensons également que la marge de changement possible dans ce domaine est plus étroite qu'on ne le juge généralement et qu'il est indispensable, si on veut la délimiter, d'analyser plus sérieusement les motivations des individus en matière de participation.

Les recherches récentes montrent en effet que les membres d'une organisation ne sont pas toujours enthousiastes quand on les invite à participer à son fonctionnement. La relative ambiguïté des attitudes des subordonnés, face au problème de la participation ressort aussi bien des résultats des contrôles scientifiques effectués sur les conséquences des expériences de formation en relations humaines²⁰ que de ceux du programme extrêmement ambitieux de décentralisation poursuivi dans une compagnie d'assurances par le Survey Research Center de l'Université de Michigan²¹. D'autres chercheurs comme

¹⁹ Voir en particulier Rensis Likert, *New Patterns of Management*, New York, Mc Graw Hill, 1961.

Chris Argyris ont très bien montré comment dans le cadre du « contrat psychologique » généralement implicite qui s'établit entre l'individu et l'organisation tout changement impliquant une participation plus grande est vu avec défaveur²². Arnold Tannenbaum, dans une série d'études sur les problèmes du contrôle au sein d'organisations volontaires et d'organisations commerciales redécouvre qu'il peut y avoir plus de contrainte dans un système démocratique à forte participation que dans un système autoritaire à faible participation et met ainsi en évidence l'intérêt que le subordonné peut avoir de se réfugier dans l'apathie²³. (...)

Les membres d'une organisation, répétons-le, semblent avoir des attitudes assez ambiguës. D'une part, suivant une pente naturelle qui les conduit à chercher à contrôler le plus possible leur propre environnement, ils voudraient bien participer. Mais d'autre part ils ont peur de participer dans la mesure où ils craignent, s'ils le font, de perdre leur propre autonomie et de se trouver limités et contrôlés par leurs coparticipants. Ce qu'on avait oublié, en parlant de participation dans l'optique des relations humaines, c'est qu'il est beaucoup plus facile de préserver sa propre indépendance et son intégrité, quand on reste à l'écart des décisions que quand on accepte de participer à leur élaboration. L'individu qui refuse de se laisser entraîner dans les problèmes que pose l'orientation de l'action collective reste beaucoup plus libre vis-à-vis de toute pression. Quand on discute, en effet, on se trouve lié par la coopération même que l'on apporte et l'on est tout de suite plus vulnérable devant les pressions de ses supérieurs et même de ses collègues.

Les membres d'une organisation, en conséquence, acceptent rarement de participer sans obtenir de contrepartie substantielle. Ils essaient en fait de négocier leur participation et ils ne la donnent généralement que quand ils sont assurés d'en tirer des bénéfices qu'ils jugent suffisants. C'est vrai, même tout en bas de l'échelle, quand participer peut signifier seulement prendre plus ou moins de responsabilité dans sa tâche. Et c'est encore plus vrai naturellement quand il s'agit de répartir les ressources et d'assigner les tâches. Dans cette perspective, une attitude de retrait peut être considérée comme une attitude rationnelle toutes les fois que l'individu qui l'adopte a de bonnes raisons de croire que

²⁰ Floyd Mann, "Studying and creating change, a means to understanding social organization", in *Human Relations in the Industrial Setting*, New York, Harper, 1957; Fleishmann, E. F. Harris, H. E. Burt, *Leadership and Supervision in Industry, an Evaluation of a Supervisory Training Program*, Colombus, Ohio, 1955.

²¹ Nancy Morse et Everett Reiner, "Experimental change of a major organizational variable", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52, 1955.

²² Chris Argyris, "Understanding human behavior in organizations, one view point", in Mason Haire, *Modern Organizations Theory*, New York, Wiley, 1959.

²³ Arnold Tannenbaum et Robert L. Kahn, *Participation in Local Unions*, Chicago, Row Peterson, 1958. Arnold Tannenbaum, "La participation aux activités syndicales", *Sociologie du Travail*, II (1960), pp. 141-150.

les récompenses qu'on lui offre ne sont pas en proportion de l'effort qui lui serait demandé s'il acceptait de participer et qu'il risque, en se prêtant à la discussion, de se trouver « manipulé ». La volonté réelle de participation dépend donc finalement dans une assez large mesure du degré de confiance et d'ouverture à autrui qui caractérise les relations interpersonnelles dans le milieu et dans la société en cause²⁴. Dans une société où faire la preuve de son indépendance est considéré comme une valeur en soi, le retrait sera considéré comme un comportement satisfaisant aussi longtemps que la participation proposée n'apportera pas un droit de contrôle personnel suffisant à l'individu. (...)

De toute façon, l'équilibre général d'un système bureaucratique dépend des termes de négociation sur lesquels les individus et les organisations sont capables de se mettre d'accord. Ces termes dépendent à leur tour d'un côté des aspirations et des attentes des individus et de l'autre des exigences pratiques de l'organisation elle-même. Ces exigences sont déterminées par les moyens techniques que l'homme a réussi à élaborer pour contrôler son environnement et par ces mêmes normes culturelles qui façonnent ses réactions individuelles.

A l'intérieur de ce cadre général, un système d'organisation bureaucratique comme ceux que nous avons étudiés offre aux individus une très heureuse combinaison d'indépendance et de sécurité. L'observateur moderne a tendance à ne voir que l'aspect dysfonctionnel du système bureaucratique. Il met l'accent sur le prix très lourd que tout le monde doit payer dans l'organisation et dans son public. Mais il ne faudrait pas oublier que si l'on tient compte de façon réaliste des valeurs et des exigences des membres de l'organisation d'une part, des limites nécessaires de l'action sociale d'autre part, l'affaire n'est pas si mauvaise pour les participants.

Les règles, en fait, protègent les individus et le système bureaucratique tout entier peut être considéré comme une structure de protection rendue nécessaire par la vulnérabilité de l'individu devant les problèmes posés par l'action sociale. A l'intérieur du domaine qui est limité par les règles, ou par l'ensemble du système bureaucratique, les individus en effet sont libres de donner ou de refuser leur contribution, de façon en grande partie arbitraire. Ils peuvent participer ou se réfugier dans un comportement de retrait, interioriser les buts de l'organisation et s'engager profondément dans leur fonction ou ne donner d'eux-mêmes qu'une part superficielle, en réservant leurs forces pour leurs entreprises personnelles en dehors du travail. Certes, dans ce contexte ils ont peu de chances de parvenir à imposer leurs idées et leurs personnes, et ils n'obtiendront jamais d'être distingués par leurs collègues. En revanche, ils ne risqueront pas d'échec et ils n'auront pas à faire face à l'hostilité de leurs pairs et concurrents.

²⁴ Elle dépend aussi bien sûr de leur place dans l'ordre hiérarchiques et des modèles de rapport entre catégories sociales qu'offre la civilisation à laquelle ils appartiennent.

Texte n° 26:

Philippe d'Iribarne²⁵: Principes universels et traditions locales

(Extrait de: Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, 1989, pp. 257-265²⁶)

Trois manières de vivre en société

La vie américaine est marquée par le règne du contrat. L'impulsion donnée en ce sens par les pèlerins venus s'établir, il y a plusieurs siècles, sur les rivages de la Nouvelle-Angleterre n'a pas seulement modelé sans défaillance les institutions publiques des Etats-Unis. Ses effets ne sont pas seulement présents dans le fonctionnement général du marché. Ce règne s'étend dans la vie interne des entreprises. Les institutions où il s'incarne sont différentes, certes, suivant qu'on a affaire aux contrats triennaux que les directions passent solennellement avec les syndicats ouvriers, ou aux quasi-contrats que la direction par objectifs conduit à instaurer entre divers niveaux d'encadrement. On reste en fait dans des rapports inspirés par le modèle du contrat passé entre un fournisseur qui se doit d'être honnête et un client qui peut se permettre d'être exigeant, à condition de définir clairement ce qu'il veut et de payer justement le service fourni. De plus, l'ensemble de ceux qui règlent ainsi l'articulation de leurs intérêts forme une communauté d'hommes libres, fondamentalement égaux malgré leurs différences de richesse et de pouvoir, unis par une loyauté partagée envers la communauté. Plus le sentiment de communauté est fort, plus les rapports d'intérêts que règlent les contrats peuvent l'être en confiance et dans un esprit de coopération. Et plus l'entreprise peut être productive. La gestion américaine dans sa stricte organisation et dans ses « relations humaines » est animée par cette double conception du lien social.

Les Pays-Bas privilégient d'autres types de rapports, dans la vie des entreprises comme dans la vie politique, entre ceux qui ont à ajuster leurs intérêts. Tous ce qui y ressemble à l'exercice d'une pression, formelle ou informelle, fût-ce au nom des droits que donne une position d'autorité, y est très mal accepté. Les sanctions, parfois brutales, que le système américain associe volontiers à la non-exécution des contrats, y trouvent difficilement leur place. Pour s'ajuster entre pairs, comme entre supérieur et subordonné, on se parle, on argumente, on met en avant des données factuelles qui seront examinées avec attention et objectivité, on se convainc. Il est du devoir de chacun de chercher à s'accorder, et de respecter les accords qu'il a passés. Quand de nouvelles données objectives

²⁵ **Éléments biographiques:** Philippe d'Iribarne est chercheur au CNRS, laboratoire « Gestion et société ». Parmi ses derniers ouvrages: *Le Chômage paradoxal*, Paris, PUF, 1990; *Vous serez tous des maîtres*, Seuil, Paris, 1996; *Le Tiers-monde qui réussit*, Odile Jacob, Paris, 2003.

²⁶ Nous remercions Philippe d'Iribarne et l'éditeur pour leur aimable autorisation de reproduction.

interviennent, chacun peut susciter de nouvelles discussions, conduisant à un nouvel accord. Et si on est peu satisfait de la situation que ces arguments ont été capables d'obtenir, il serait mal venu de se servir individuellement, ou en groupe, des atouts dont on dispose pour exercer une forme ou une autre de pression. Il ne reste plus qu'à se retirer. La gestion hollandaise utilise cet esprit de conciliation en mettant en œuvre de multiples procédures de concertation et en diffusant largement des informations factuelles susceptibles d'étayer l'argumentation des responsables en direction de tous ceux qu'ils ont à convaincre.

La France demeure la patrie de l'honneur, des rangs, de l'opposition du noble et du vil, des ordres, des corps, des états, qui se distinguent autant par l'étendue de leurs devoirs que par celle de leurs privilèges. Personne n'est prêt à s'y plier à la loi commune mais chacun aura à cœur d'être à la hauteur des responsabilités que fixent les traditions de son état. Et le sens de l'honneur interdit, à ceux qui ont quelque prétention, de défendre leurs intérêts de la façon mesquine qui sied au vulgaire. Intransigeant si on prétend l'avilir, chacun devra se montrer modéré, sous peine de déchoir, dans les innombrables affrontements où l'engagent des ajustements qu'aucun contrat, aucune règle, aucune pression générale du groupe, ne sauraient déterminer. S'il lui est peu tolérable d'être en position servile, c'est bien volontiers qu'il rend service, pour peu qu'on sache le lui demander avec les égards qu'il mérite. Prêt à suivre sans compter un chef révééré tant que celui-ci ne lui demande rien qui l'abaisse, il l'est tout autant à se rebeller devant une autorité qu'il méprise lorsque, exercée par un « petit chef » ou un « valet des puissants », elle reste vile, quels que soient ses pouvoirs officiels. Distinguant éminemment l'officiel de l'officieux, la gestion française tient souvent compte de tout cela, sans le dire, et même sans se le formuler. Elle peut beaucoup mieux encore éviter de démobiliser ceux qui, à tous les niveaux, ne demandent qu'à se sentir responsables, et les inviter à sortir d'une vision facilement trop locale de leur action en élargissant la perception qu'ils ont des conséquences de celle-ci.

Chacune de ces sociétés, comme n'importe quelle autre, est marquée par de fortes traditions qui régissent la manière dont les hommes y vivent en société. Le constater, sentir les limites que pareil état de fait dresse face à notre désir démiurgique, doit-il nous inciter à nous résigner, à nous « abandonner aux traditions », à renoncer à nos capacités d'organisation rationnelle ? Des représentations fallacieuses, édifiées par la modernité, nous y invitent sans doute. Nous ne devons pas en être dupes.

Les discours de la modernité

La modernité a fait un grand rêve : affranchir la vie des hommes, les rapports qu'ils entretiennent avec leurs semblables, la manière dont ils se gouver-

ment et celle dont ils se représentent le monde, de toute croyance, de tout préjugé, de tout respect des traditions, de tout attachement viscéral à un sol, un peuple, une lignée. Elle n'a prétendu connaître que la nature et la raison. Elle a voulu désenchanter le monde, dissoudre les mythes, abolir les rites. Des résistances, bien sûr, se manifestaient, arc-boutées sur le poids du passé. Mais elles étaient réputées bien localisées dans l'obscurantisme de la religion, de l'astrologie ou du racisme, dans l'envoûtement superstitieux produit par les dictateurs et les charlatans de tout poil. Pendant ce temps, le noble vaisseau de la raison était supposé faire son chemin, arrachant une humanité de plus en plus éclairée au poids d'archaïsmes voués à terme à disparaître. Et la science, la démocratie, pures, immaculées, préfiguraient ce que serait un jour le destin glorieux d'une terre nouvelle...

La vision commune de l'entreprise, fer de lance de la modernité, a été profondément marquée par ces perspectives. S'appuyant sur le savoir rationnel de la science et de la technique, arrachant les hommes aux particularismes de leurs terroirs pour les rassembler en un lieu marqué par un esprit d'innovation allergique aux préjugés, l'entreprise n'était-elle pas un canal essentiel de diffusion des nouveaux idéaux? Et pour concevoir la manière d'y faire coopérer les hommes, de l'organiser, n'allait-il pas de soi qu'il fallait s'appuyer exclusivement sur la nature et la raison? Qu'il fallait définir des méthodes, des procédures, des structures, qui ne devaient tenir compte, en dehors de la nature humaine universelle, que d'une nature physique d'où découlaient les « impératifs de la production »?

Bien sûr, ceux qui en ont la moindre expérience savent que la vie des entreprises, comme celle du reste de la société, est marquée par bien d'autres choses. L'« irrationnel » y fleurit, les conduites « passionnelles », le poids des habitudes, des « esprits de clan » ou de « chapelle » ; un attachement viscéral à ce que l'on qualifie volontiers de l'extérieur de « traditions dépassées » ; des révoltes violentes contre une atteinte à ce qui apparaît aux intéressés comme des « droits sacrés ». Mais, dans une vision moderne, tout cela n'a pas réellement droit de cité, ne constitue qu'une face obscure, honteuse, d'un monde encore imparfait, face dont on ne peut faire état dans les beaux modèles de la théorie, à moins que ce ne soit pour lui jeter l'anathème et envisager les moyens de s'en purger. Tout dans la vie des entreprises devrait rentrer dans le moule des stratégies et contre-stratégies, des règles, des procédures, et de l'élaboration de compromis soigneusement dosés. L'univers des méthodes de gestion est un univers d'hommes sans racines et sans vraies passions, univers d'intérêts bien pesés, d'application raisonnable, avec éventuellement une pointe de bons sentiments, plus proche dans sa vision des hommes des romans à l'eau de rose que de l'épaisseur trouble que nous font goûter Cervantès ou Shakespeare.

Il existe, bien sûr, un autre discours moderne sur l'entreprise, pour qui celle-ci n'est pas un lieu d'organisation rationnelle, mais d'exploitation et d'alié-

nation. On passe alors du roman rose au roman noir. Dans le discours gestionnaire, c'étaient les passions qui divisent, les enracinements de clocher, de groupe social, de classe qui étaient traitées volontiers de préjugés « archaïques ». Dans le discours contestataire ce sont aux passions qui unissent qu'est réservé le même sort. Et la notion d'aliénation est alors bien commode pour construire des discours qui n'ont rien à envier sans doute à ceux des médecins de Molière. Attachement à l'entreprise : aliénation ; respect pour les chefs : aliénation ; dévouement à la production : aliénation, vous dis-je ; désir d'être honoré : aliénation ; esprit de service : aliénation, que diable !... Et parfois le discours gestionnaire et celui de l'aliénation se rencontrent. L'enracinement de métier, qui résiste à une gestion « rationnelle » de la main-d'œuvre, comme à l'unification de la classe ouvrière dans les luttes, est doublement suspect.

Par rapport à ce type de représentation, le discours actuel sur les cultures d'entreprise constitue à maint égard un retour à un sain réalisme. Il conduit à regarder enfin comme faisant partie de la vie normale des entreprises certains phénomènes trop longtemps occultés. Mais les lumières qu'il apporte restent bien partielles.

La célébration des cultures d'entreprise

L'intérêt pour les cultures d'entreprise est né d'une inquiétude étonnée des entreprises américaines face à la concurrence japonaise. Comment un pays tellement imprégné de traditions et de préjugés pouvait-il avoir une économie à ce point efficace ? Et, à travers le cas japonais, les traditions ont commencé à être vues d'un tout autre œil. On est vite passé d'un émerveillement anxieux pour la cohésion japonaise au désir d'acquiescer celle qui s'attachait aux « fortes cultures d'entreprise », que l'on pouvait déjà trouver dans les « meilleures entreprises américaines. Et les théoriciens de la gestion se sont détournés des outils rationnels (structure, contrôles, etc.) pour parler de *productivity through people*, d'« adhésion », de « loyauté », d'« implication », d'« engagement », toutes choses liées, disaient-ils, à des « valeurs partagées », à des « croyances ». On s'est mis à regarder l'« irrationnel » d'un autre œil, à moins le considérer comme un obstacle à une « modernisation » nécessaire, et plus comme une source de dévouements parfois sans mesure capables d'aller, dans certaines professions, jusqu'à des sacrifices héroïques.

On n'a pas obtenu pour autant, comme par un coup de baguette magique, une compréhension approfondie de ce qui était en cause et de l'articulation entre la gestion et la « culture ». (...)

Il existe dans notre imaginaire occidental une sorte de vision idyllique de la « bonne » communauté, patrie du « bon sauvage » où règnerait une harmonie spontanée, sans règles, sans rôles, sans procédures. Cette vision est reve-

nue en force dans les années 1960. Et la notion de culture d'entreprise lui doit beaucoup. Elle incite alors à voir dans la gestion par la culture, par les symboles, un substitut à la gestion par les procédures²⁷. « *Soft is hard* », diront les nouveaux gourous, et que l'informel se substitue au formel. Plus besoin, à la limite, de système d'information sophistiqué, si on pratique le *management by wandering around*. Plus besoin d'organisation systématique, si des groupes de volontaires se réunissent spontanément pour résoudre les problèmes pendants, etc. Suivant que l'on est plus ou moins radical, on pourra aller plus ou moins loin dans cette voie (et si l'on est très prudent, on cantonnera l'usage de la culture à quelques temps festifs destinés à créer un sentiment de communauté). Dans tous les cas, la culture sera vue comme concurrente de l'organisation rationnelle et des procédures.

Or, notre périple de pays en pays nous a conduits à des perspectives bien différentes.

Etre simultanément rationnel et traditionnel

Les recherches que nous avons pu faire dans les trois sociétés « modernes » que sont les Etats-Unis, les Pays-Bas et la France ne nous ont pas simplement rappelé que la modernité n'y a pas triomphé sans partage et qu'il y existe des traditions, des particularismes, vivaces. Elles ont plus profondément transformé notre perception des rapports entre le moderne et le traditionnel.

Ainsi, aux Etats-Unis, la législation qui encadre les rapports contractuels entre directions d'entreprise et syndicats, chacun des contrats couvrant une entreprise particulière, et les méthodes de gestion par objectifs sont indiscutablement « modernes ». Tout cela constitue bien, en effet, le fruit de grands efforts d'organisation rationnelle orientée vers une recherche d'efficacité. Mais cette modernité n'est nullement antitraditionnelle. Car le système contractuel s'appuie sur une tradition très forte de respect religieux des contrats, laquelle remonte aux origines de la société américaine et constitue un particularisme qui lui est propre. On peut dire que le système contractuel est simultanément moderne et traditionnel, qu'il s'appuie simultanément sur les manières d'être, de vivre en société, que l'on a coutume d'attribuer de façon exclusive aux sociétés soit modernes, soit traditionnelles. Le rapport qu'il établit entre, d'une part, les structures et les procédures et, d'autre part, les traditions est un rapport d'adéquation, de synergie, non de concurrence. Les traditions seraient impuissantes si elles ne se matérialisaient pas par des structures et des procédures, comme les structures et les procédures seraient impuissantes sans tra-

²⁷ C'est à ce type d'orientation que s'attaque G.-Y. Kerven dans « L'Evangile selon Saint Mac », *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, mars 1986.

ditions capables de les faire respecter. De même, si l'on regarde la France, on trouve des groupes (ingénieurs, agents de maîtrise, ouvriers) profondément attachés à des valeurs « modernes » de compétence technique, de bonne marche d'installations industrielles, d'efficacité productive. Mais le respect de ces valeurs est intimement associé au sentiment que chacun a de son honneur et à la force des traditions propres à l'état, à l'ordre, au corps auquel il se rattache. Etre fidèle à la tradition d'un état porteur de valeurs de modernité pousse à être « moderne » dans la mesure où cette tradition l'exige. Et là encore on sera simultanément traditionnel et moderne.

Si l'on se tourne vers les Pays-Bas, on retrouve la même situation. Des systèmes tout à fait « modernes » de concertation, à tous les niveaux, y sont mis en place. Et ce sont les traditions du pays qui rendent le système efficace. Ils relèvent simultanément du traditionnel et du moderne.

Dans ces trois pays, la forme d'intégration des individus à la collectivité ne relève nullement d'un sentiment diffus d'appartenance à une communauté où tous se fonderaient (suivant la vision plus ou moins mythique de la culture souvent associée à l'image des sociétés « primitives »). L'intégration passe par le sens que chacun a de son devoir, lequel exige le respect de règles, de rôles, de procédures. L'illusion de la modernité a été de croire qu'un individu soumis par son sens du devoir à sa propre conscience ne relevait plus (à l'image de celui que hante l'impératif catégorique kantien) que de la nature et de la raison. A partir de là, il était logique de penser que l'organisation moderne de la société par des règles, des rôles et des procédures ne relèverait à son tour que de la nature et de la raison. Mais en fait le sens du devoir est modelé par des traditions qui conditionnent la structure même de la conscience morale, privilégiant dans cette conscience l'honnêteté et le respect des contrats aux Etats-Unis, l'intégration dans la communauté aux Pays-Bas, l'attachement à l'honneur en France. Et quand des individus bâtissent rationnellement les institutions qui organisent leur manière de vivre ensemble (étant ainsi résolument modernes) tout en étant animés par un sens du devoir fruit d'une tradition propre à une communauté nationale, ils montrent simultanément « modernes » et « traditionnels ».

Pareille capacité à être à la fois moderne et traditionnel est essentielle pour un gestionnaire. Il ne doit pas se contenter de mettre en place, au nom de la culture, une « gestion par les symboles », qui risque fort de produire du pseudo-traditionnel de pacotille. Et il lui faut éviter de se laisser enfermer dans l'alternative fallacieuse que présente le discours de la modernité, respecter les traditions et se montrer passif, ou innover au mépris de toute tradition. Cela n'est pas vrai que dans les sociétés qui se prétendent « modernes ». S'il se trouve en Afrique noire, un gestionnaire avisé ne cherchera pas à répandre la religion du contrat et à lutter contre la force des groupes. Ce serait peine perdue. Mais il mettra en place des itinéraires professionnels et un découpage des at-

tributions tels que ceux dont il est important qu'ils coopèrent efficacement constituent un groupe. Il aura ainsi intelligemment innové dans le respect des traditions²⁸.

Pareille combinaison de sens des traditions et d'esprit d'innovation est nécessaire en particulier à qui veut agir sur la culture d'une entreprise.

On ne modèle pas pareille culture comme Yahvé prenant de la glaise modéla Adam. Une entreprise est marquée par de multiples traditions, ayant de multiples origines, dont la plupart échappent totalement, ou du moins largement, à l'emprise des responsables. Les cultures nationales, bien sûr, pèsent de tout leur poids, même là où les plus grands efforts sont faits pour créer, au-delà des frontières, une culture d'entreprise originale²⁹. Elles sont loin d'être les seules; elles ne font en effet que définir, à grands traits, des manières de vivre ensemble d'individus et de groupes qui, restant à maints égards très différents les uns des autres, possèdent leur culture (on dit parfois leur sous-culture) singulière. Il existe, dans un pays donné, une infinité de traditions propres à des groupes régionaux, ethniques, religieux, sociaux, professionnels, de sexe, d'âge, etc. Et chaque entreprise est riche d'un vaste ensemble de traits culturels liés aux multiples origines des membres de son personnel. En outre, chaque usine, atelier, équipe de travail qui existe en son sein, a ses traditions particulières. Parmi les traits culturels que l'on y rencontre, ceux qui, étant à la fois entièrement spécifiques et communs à l'ensemble de ses parties, constituent au sens strict sa culture propre, ne forment qu'un élément d'un vaste ensemble.

Mais voir cela ne doit pas inciter à l'immobilisme. En matière de conceptions de la vie en société, un nombre infini de variations peuvent être associées à chaque thème national. Si, par exemple, les traditions américaines veulent que l'on définisse minutieusement les droits et devoirs de chacun et les critères qui serviront à le juger, elles sont loin de spécifier totalement quels devront être ces droits, ces devoirs et ces critères. Le champ est large ouvert alors pour une pluralité de traditions d'entreprise. Plus généralement, ce qui « se fait » et « ne se fait pas », dans la manière de rentrer en contact, de marquer les distances hiérarchiques, de surveiller ou de faire confiance, d'accepter ou de refuser de coopérer, de mettre l'accent sur le technique ou le commercial, d'être plus ou moins favorable au risque, etc., est précisé dans chaque entreprise par des traditions spécifiques. Et tout un champ d'action s'ouvre alors pour les dirigeants. Est-ce à dire qu'ils peuvent faire bon marché du passé et

²⁸ Ph. d'Iribarne, « Cultures nationales et gestion. Un problème de ponts roulants dans une usine camérounaise », *Gérer et comprendre*, Annales des Mines n° 5, décembre 1986.

²⁹ Cf. les travaux de Geert Hofstede sur IBM: *Culture's Consequences*, Sage Publications, 1980. Croire que l'existence de cultures nationales et celle de fortes cultures d'entreprise sont incompatibles relève là encore d'une vision monolithique et totalitaire des cultures empruntées à une fausse idée des sociétés « primitives ».

créer des traditions *ex nihilo*? Non certes. N'est pas qui veut un grand fondateur. Mais les traditions comportent souvent une multitude de courants, d'interprétations, de variantes, parmi lesquels une action réfléchie peut aider certains à s'épanouir tout en laissant d'autres en sommeil.

Texte n° 27 :

Renaud Sainsaulieu³⁰ : Différences culturelles et relations de travail à l'usine

(Extrait de : Renaud Sainsaulieu, *Les relations de travail à l'usine*, 1982, éditions d'Organisation, pp. 39-50³¹)

LES DIFFÉRENCES CULTURELLES

1. Par catégories professionnelles

La simple comparaison des réponses données par les ouvriers, les techniciens et les cadres à des questions portant sur les normes de relations humaines fait apparaître des profils culturels différents.

a) *Les relations interpersonnelles*

Le profil des relations ouvrières manifeste une tendance à des relations homogènes, fondée sur l'appartenance au même groupe social et aux mêmes courants d'idées, avec cependant une autre tendance à vivre difficilement des rapports personnalisés. Chez les cadres et les techniciens, les relations sont moins homogènes et plus sensibles aux désaccords d'idées, mais aussi plus confiants dans la personnalisation des rapports entre individus.

b) *Les relations collectives*

On rencontre du côté ouvrier une conception du groupe fondée sur la solidarité et la camaraderie, mais supportant difficilement les divergences et les minorités. Les cadres semblent plus attachés à une conception classique de la règle majoritaire, reposant sur le débat entre positions divergentes. Entre les deux pôles, les techniciens paraissent osciller avec une plus grande allergie au groupe.

³⁰ **Éléments biographiques :** Psychologue de formation, Renaud Sainsaulieu publie, en 1977, un ouvrage fondamental, *L'Identité au travail*, qui donnera naissance à un véritable courant de pensée. Alors que la sociologie marxiste analysait l'entreprise comme un lieu de lutte des classes, et que Michel Crozier avait mis l'accent sur les enjeux de pouvoir qui s'exercent dans les organisations, Renaud Sainsaulieu est le premier à montrer que l'entreprise est aussi un lieu où se construit l'identité. Il a dirigé, au début des années 1990, une vaste enquête sociologique, dont les résultats sont exposés dans *Les Mondes sociaux de l'entreprise* (Desclée de Brouwers, 1995). Il y montre qu'il n'y a pas un modèle unique de performance. Directeur d'un laboratoire du CNRS, le LSCI, il a directement inspiré les travaux de plusieurs sociologues français comme Norbert Alter, Jean-Louis Laville, Dominique Martin, Guy Minguet ou Pierre-Eric Tixier, mais également des sociologues francophones, très influencés par celui qui fut l'un des présidents de l'Association internationale des sociologues de langue française.

³¹ Nous remercions l'éditeur pour son aimable autorisation de reproduction.

c) Les relations hiérarchiques

Elles font apparaître une nette tendance à l'autoritarisme du chef officiel et, de façon moins évidente, une seconde tendance au refus de l'intervention du chef et même du meneur dans les affaires personnelles du groupe des travailleurs. Les cadres soulignent l'importance du chef dans une position où ce sont eux les supérieurs, mais manifestent un certain refus de l'autorité qui s'exerce sur eux. Les techniciens se rapprochent des cadres en ce sens qu'ils refusent eux aussi l'influence des chefs sur eux-mêmes.

2. Par situation de travail

Les résultats obtenus grâce aux différentes techniques retenues pour l'enquête ont donné lieu à des comparaisons statistiques par qualifications professionnelles, ateliers, bureaux et sexes et ont permis de retrouver des modèles de relations déjà rencontrés dans d'autres entreprises³². Ils constituent des tendances moyennes de situation.

Les variations entre individus qu'il faut imputer à toute l'originalité de chaque personnalité montrent que cette étude ne prétend pas saisir tout l'individu, social et psychologique, mais cette partie des normes culturelles auxquelles il se réfère pour communiquer et agir dans ses relations de travail. L'agencement de ces normes entre elles, sous la forme de modèles de comportement, exprimant le fait que l'individu structure sa conduite sous la forme d'une intégration de ses multiples expériences relationnelles avec les pairs, les chefs, les subordonnés, et les groupes, montre que c'est bien une forme de reconnaissance sociale, une rationalité qui s'acquiert dans un univers de relations aussi marquant que celui des rapports de travail.

a) Dans la situation de travail manuel ouvrier

Quatre modèles ont pu être isolés, comme correspondant à des contraintes techniques et organisationnelles différentes.

L'UNANISME exprime la suprématie des rapports de masse et de dépendance à l'égard de l'autorité et des leaders. Il se rencontre dans les situations de travail simplifié et répétitif, de grande série à la chaîne et d'opérations simples sur machines, où les individus ne trouvent pas le moyen d'accéder à la différence cognitive dans les rapports interpersonnels.

³² Ces modèles sont fondés sur la constatation que dans certaines situations bien typées comme la chaîne, le métier, l'encadrement, les réponses des travailleurs aux mêmes questions expriment des positions voisines d'un établissement à l'autre et différentes d'une situation à l'autre. Ce sont des profils de réponse analogues d'une enquête à l'autre qui permettent de signaler l'existence de modèles culturels liés aux situations de travail.

LE RETRAIT exprime la position de refus de la situation de travail, et donc des relations interpersonnelles et collectives qui pourraient s'y déployer, parce qu'en dehors du travail, on dispose d'autres univers de contexte, seul le rapport de dépendance au chef définit et structure le rapport au monde du travail. Ce modèle est partagé par les femmes ouvrières, et aussi par les travailleurs étrangers.

LA SOLIDARITÉ DÉMOCRATIQUE est le modèle des ouvriers professionnels encore confrontés à l'ancien monde du travail de métier, où le perfectionnement technique est possible. Les relations interpersonnelles sont alimentées par les différences techniques, et la connaissance des compagnons est élaborée tout au long de l'apprentissage du métier sur le tas. Capables de se différencier et de communiquer de façon contradictoire, ces individus supportent que le groupe ne soit pas unanime, car ils peuvent trouver des compromis et faire vivre la démocratie. Cette capacité d'autonomie du groupe le conduit alors à refuser l'intervention arbitraire de l'autorité hiérarchique avec laquelle il se trouve de fait en position de négociation.

LE SÉPARATISME apparaît chez les travailleurs affrontés aux techniques de pointe, où l'absence de standardisation et le fort coefficient intellectuel des opérations entraînent une stimulation des possibilités individuelles d'avancement et d'évolution vers les bureaux d'études. Cette possibilité de projet personnel se développe dans un univers ouvrier marqué par les précédents modèles, qui mettent l'accent sur la masse et la solidarité; c'est donc par le séparatisme, l'exclusion et le retour aux relations de voisinage qui soutiennent l'effort intellectuel, que se manifeste la vie de relations.

b) Chez les techniciens

LES AFFINITÉS SÉLECTIVES, c'est le modèle de relations dominant dans les bureaux de techniciens; il est très proche du modèle séparatiste parce que coïncidant avec de semblables possibilités de projets personnels. Cependant, le groupe est plus rejeté vers l'univers des relations interpersonnelles, parce que ses membres sont en équilibre instable entre deux situations culturelles et sociales de référence: celles de l'atelier d'usine d'où ils viennent pour la plupart, et celle des cadres à laquelle ils aspirent. C'est aussi le monde de la mobilité sociale ascendante par rapport aux parents, qui accroît la déstructuration de la vie collective et du même coup la dépendance à l'égard de l'autorité.

c) Chez les employés de bureau

L'INDIVIDUALISME, assez proche du modèle du retrait en milieu ouvrier, est marqué par le souci de se définir dans les relations interpersonnelles par des idées et des points de vue personnels systématiquement originaux. Ce modèle³³ exprime également un refus du travail bureaucratique spécialisé et routinier, et un intérêt pour ce qui existe hors du bureau. On le rencontre chez

les jeunes employés, récemment arrivés, et dont une majorité est féminine. La position à l'égard du chef est ambiguë, car s'il représente l'autorité qui impose le travail, on a besoin de lui comme thérapeute dans les différends affectifs qui ne manquent pas de se produire faute d'une existence réellement collective du groupe.

LE MODÈLE D'ENTENTE ET COMPROMIS est en revanche celui des employés anciens, surtout masculins, et qui à force d'ancienneté ont effectivement gagné de multiples avantages en salaire, position et intérêt du travail. Il est centré sur le souci de maintenir une bonne ambiance entre des gens obligés de rester ensemble s'ils veulent conserver leurs avantages acquis. C'est un modèle de relations de compromis à l'intérieur de chaque strate professionnelle beaucoup plus que dans le groupe de travail proprement dit.

d) Chez les cadres

LA STRATÉGIE est le modèle des cadres, dont la position unique et personnelle dans la hiérarchie, confrontée à la résistance de multiples intermédiaires dans la poursuite d'un objectif, est l'occasion de multiples luttes. Le cadre ne peut jouer que seul; son expérience et sa sensibilité aux désaccords alimentent les relations interpersonnelles, tandis que la vie collective est abordée sous l'angle des minorités pour préserver la position individuelle de chacun. Le problème de l'autorité reste crucial dans ce modèle, car c'est par le commandement que les cadres obtiennent des résultats: si pour eux-mêmes l'autorité extérieure d'une hiérarchie n'est que faiblement acceptée, pour leurs subordonnés, c'est un modèle de commandement le plus personnalisé possible qui devient la norme, car il permet encore une conduite de stratégie personnelle.

L'INTÉGRATION caractérise les agents de maîtrise car, bien qu'entraînés à la richesse des relations interpersonnelles par leur position d'encadrement, ils sont confrontés à une masse ouvrière, et doivent réagir en s'appuyant au maximum sur l'autorité officielle la plus rigide; cependant que, vers le haut, le seul moyen de résister à la pression consiste à développer une forte solidarité dans le groupe des agents de maîtrise. C'est ainsi qu'une position de tampon entre deux pressions opposées conduit la richesse des positions individuelles à se soumettre à la loi de la hiérarchie, ainsi qu'à celle du groupe des collègues.

³³ Ce modèle a été principalement élaboré à partir des résultats d'une enquête effectuée dans une Compagnie d'assurances: 800 personnes; un service administratif d'usine: 80 personnes; un service public: 5000 personnes.

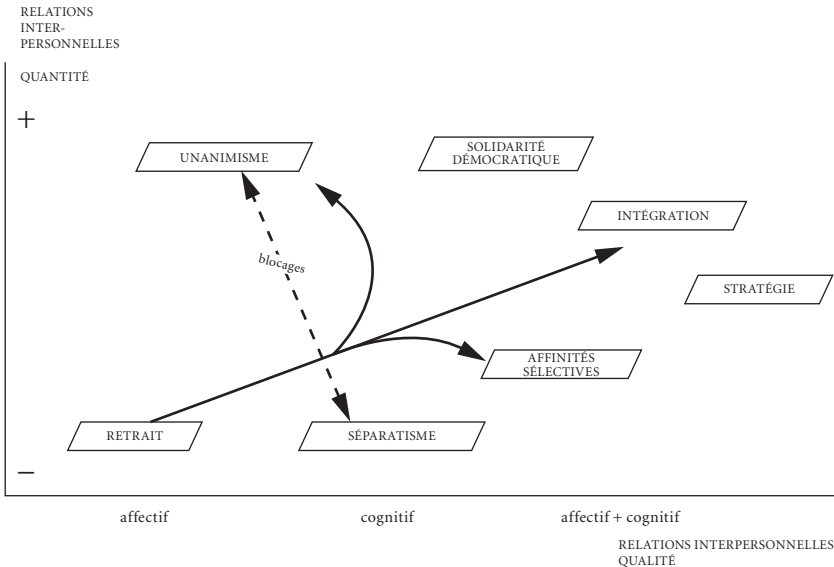
Les modèles de relations humaines dans l'entreprise.

NORMES	Retrait individuel	Unanisme	Solidarité démocratique	Séparatisme	Affinités sélectives	Intégration	Stratégie
Relations interpersonnelles:							
• Quantité	–	+	+	–	–	+	+
• Affectivité	–	+	+	–	–	+	+
• Cognitivité	–	–	+	+	+	+	+
Relations collectives:							
• Groupe homogène	–	+	–	–	–	+	–
• Décision unanime	–	+	–	–	–	+	–
• Respect de la majorité	–	–	+	–	+	–	+
• Respect du séparatisme	+	–	–	+	+	–	+
Relations d'autorité							
• Acceptation du chef hiérarchique	+	+	–	+	+	+	+
– autoritaire	+	+	–	–	–	+	–
– libéral	+	–	–	+	+	–	+
• Acceptation du meneur	–	–	–	–	+	+	+
– charismatique		–	+	–		+	+
– culturel		+	–	–		–	–
Situations socio-professionnelles	OS femmes,	Travail répétitif OS OP hommes	Ouvriers professionnels OP 2 OP 3	Nouveaux professionnels OP 1 OP 2	Techn. dess. AT	Agents maîtrise AM	Cadres C

3. Structure des modèles culturels en fonction de leurs normes de relations

a) Relations interpersonnelles

Elles s'ordonnent autour d'une perception croissante de la différence de l'autre.



Structure des modèles de relations interpersonnelles au travail.

Sur un axe allant du retrait individuel aux relations nombreuses et intenses, où il était possible de ranger solidarité, intégration et stratégie, on voit deux déviations : l'une vers beaucoup de relations, mais surtout affectives et refusant les différences cognitives, c'est le *modèle unanime* ; l'autre vers peu de relations, mais à forte teneur cognitive, pour les modèles de *séparatisme* et *d'affinités sélectives*. Ces deux déviations sont intéressantes car elles révèlent une sorte d'axe secondaire, perpendiculaire au précédent, qui serait celui des blocages à la communication complète, et dont il s'agirait évidemment de déceler l'origine sociale.

b) Relations collectives

Il est également possible d'ordonner les modèles en fonction des relations collectives, mais sur une seule dimension, allant du refus du groupe, au groupe fusion, puis à l'exclusion du groupe, pour atteindre l'acceptation des minorités. Cette dimension représente une sorte d'évolution logique de la vie collective, longuement explicitée en psycho-sociologie³⁴, où la dynamique interne d'un groupe n'est pas une donnée immédiate, mais une capacité qui s'apprend à travers une expérience affective difficile. Spontanément les individus refusent l'expérience affective d'un groupe et se définissent par un statut social inattaquable. Puis la constitution de la vie du groupe se déroule se-

³⁴ M. Pagès : *La vie affective des groupes*, Dunod, 1966.

lon une logique des fusions ou des exclusions, c'est-à-dire les pôles extrêmes d'une implication affective: ou bien les autres vous ressemblent totalement, c'est pourquoi l'on cherche à rester ensemble, ou bien les autres sont détestables parce que trop différents. Il convient alors de les rejeter pour conserver l'illusion affective de la fusion. (...)

On peut donc ranger les modèles selon l'ordre de genèse du groupe. Le *retrait* est un refus complet du groupe, car il signifie précisément un engagement affectif dont on veut se garder. L'*unanimité* est typiquement la phase de fusion, où seules comptent les ressemblances entre les gens, et où la dimension affective est précisément recherchée. L'intégration est également proche de cette position à l'égard du groupe. Le *séparatisme* correspond à une autre phase de la vie du groupe, où l'on ne peut plus supporter sa loi, et où on le quitte. C'est une réponse directe à la période de fusion qui, de son côté, exclut les déviants comme opposés à sa loi profonde. Le modèle des *affinités sélectives* est également de ce type. Enfin la phase d'acceptation des minorités qui sous-tendent profondément la règle démocratique se retrouve dans le modèle de la *solidarité démocratique* mais aussi dans celui de la stratégie qui sur ce point ne se différencie pas.

c) Relations hiérarchiques

Elles posent le problème de l'affrontement des deux logiques d'échanges (celles des rencontres inter-individuelles et celle de la vie de groupe) avec un monde social plus large, celui de l'organisation où il y a des contraintes, des pressions et des phénomènes de pouvoir. L'autorité, celle du chef hiérarchique, ou celle du chef que l'on se donne, le meneur, peut être plus ou moins contraignante, autoritaire ou libérale; c'est-à-dire reconnaître plus ou moins l'indépendance du subordonné. En d'autres termes, on peut ranger les modèles de relations sur un axe unique de dépendance à l'égard d'un chef où l'acceptation d'un chef désigné et autoritaire représente une dépendance totale, où la demande de commandement plus libéral est déjà le signe d'une moindre dépendance, tandis que le refus du chef désigné de l'extérieur représente le point minimum de la dépendance, ce qui n'exclut pas le fait que l'on accepte de se choisir un chef, mais en connaissance de cause et de compétence.

Modèles de relation et genèse du groupe.

LES MODÈLES DE RELATIONS	Retrait	Intégration Unanimité	Affinités sélectives séparatisme	Stratégie – Solidarité démocratique
LES ÉTAPES DE LA VIE DU GROUPE	Refus du groupe	Fusion	Séparation Exclusion	Acceptation des minorités

Les modèles de *retrait* et d'*unanimisme* mais aussi d'intégration s'articulent autour d'une dépendance maximum par l'acceptation plus ou moins forte, mais réelle dans les trois cas, d'une autorité désignée de l'extérieur qui sache s'imposer fermement. Les modèles de *séparatisme* et d'*affinités sélectives* se rangent autour d'une position ambiguë envers le chef : on accepte qu'il soit désigné de l'extérieur, mais à la condition qu'il soit libéral et attentif au sort de chaque individu. Le modèle de la *solidarité démocratique* élimine catégoriquement le chef désigné de l'extérieur, ce qui ne l'empêche pas d'accepter un chef qui serait choisi par les gens eux-mêmes. Le modèle de la *stratégie* se trouve lui aussi sur cette échelle de la dépendance, mais sa position est moins nette que celle des précédents : il faudrait le situer au niveau du refus de l'autorité désignée dans un groupe mais assez proche du commandement libéral.

Texte n° 28 :

Paul R. Lawrence et Jay W. Lorsch³⁵ : Adapter les structures de l'entreprise

(Extrait de : Paul R. Lawrence et Jay W. Lorsch, *Adapter les structures de l'entreprise. Intégration ou différenciation*, éditions d'Organisation, Paris, 1973, pp. 139-192³⁶)

Théorie relativiste des organisations

Grâce à cette comparaison, nous avons vu qu'il était possible de comprendre les différences internes de structure et de procédure dans trois entreprises efficaces en fonction de leur environnement externe. Cela, ainsi que la comparaison entre des entreprises à haute performance et à faible performance dans chaque environnement, nous a conduits à d'importants développements sur les caractéristiques organisationnelles des entreprises qui confèrent l'efficacité en fonction des contraintes de l'environnement. Ces résultats suggèrent une théorie relativiste des organisations qui tient compte de leur nature systémique. L'hypothèse de base, fondement d'une théorie que les résultats de cette étude vérifient étroitement, est que les variables organisationnelles sont en interrelations complexes les unes avec les autres et avec les conditions de l'environnement.

Dans cette étude, nous avons trouvé une relation fondamentale entre les variables externes (l'incertitude, la diversité et la nature des contraintes de l'environnement), les états internes de différenciation et d'intégration et les procédures de résolution des conflits. Si les structures organisationnelles et les procédures sont congruentes avec les contraintes de l'environnement, les résultats de cette étude suggèrent que l'entreprise doit être efficace vis-à-vis de son environnement.

D'une façon plus spécifique, nous avons trouvé que l'état de différenciation d'une entreprise efficace était compatible avec chacun des secteurs de l'environnement, tandis que l'état d'intégration atteint était compatible avec l'exigence d'interdépendance de l'environnement. Mais nos recherches ont également montré que les états de différenciation et d'intégration étaient en relation inverse. Plus une entreprise est différenciée, plus il lui est difficile d'atteindre une bonne intégration. Pour résoudre ce problème, les organisa-

³⁵ **Éléments biographiques :** Paul Lawrence, né en 1922, et Jay Lorsch, tous deux longtemps professeurs de « organizational behavior » à la Harvard Business School, ont rédigé ensemble plus d'une quinzaine d'ouvrages et de nombreux articles dans les revues académiques d'administration des firmes. Ils sont à l'origine, avec d'autres chercheurs, tels Tom Burns ou Georges Stalker, de l'école dite « de la contingence », qui s'est efforcée de penser, à partir des années 1960, l'organisation de l'entreprise au regard des marchés sur lesquels elle évoluait (voir, de Burns et Stalker, *The management of Innovation*, Tavistock Institute, Londres, 1961).

³⁶ Nous remercions l'éditeur pour son aimable autorisation de reproduction.

tions efficaces ont créé des procédures compatibles avec la diversité de leur environnement. Plus leur environnement est varié et plus les entreprises sont différenciées, plus les procédures d'intégration sont élaborées.

La procédure de résolution des conflits dans une entreprise efficace dépend également de ces variables organisationnelles et de celles de l'environnement. Les centres de pouvoir pour résoudre les conflits sont localisés au niveau où se situent les connaissances nécessaires. Plus les différents secteurs de l'environnement sont imprévisibles et incertains, plus bas tendent à être les centres de décisions dans l'échelle hiérarchique. De même, le pouvoir relatif des différents départements fonctionnels varie, et dépend de celui d'entre eux qui est le plus vitalement concerné par les problèmes dominants que pose l'environnement. Ainsi les déterminants d'efficacité de résolution des conflits sont relatifs aux variables de l'environnement. Cependant, quatre déterminants seulement, semblent être en relation avec les variables organisationnelles et sont présents dans les entreprises efficaces dans tous les environnements. Deux d'entre eux sont la confrontation dans la liquidation des conflits et le pouvoir basé sur la compétence et la capacité d'expertise. Les deux autres facteurs n'existent que dans les entreprises efficaces qui ont créé des fonctions de coordination spéciales en dehors de la ligne hiérarchique : une orientation équilibrée des intégrateurs et le sentiment de leur part qu'ils sont rémunérés pour rendre efficaces les efforts de coordination. Nos recherches montrent que, si dans une organisation se trouvent réunis la plupart de ces déterminants généraux ainsi que ceux qui sont spécifiques à l'environnement, l'entreprise est capable de maintenir des écarts idoines de différenciation et d'intégration.

Cette théorie relativiste des organisations exprime les relations fondamentales que doivent connaître les dirigeants quand ils créent et dirigent des organisations qui affrontent des conditions spécifiques d'environnement. Elle montre clairement que les dirigeants ne peuvent être en présence d'une seule bonne façon d'organiser. Au contraire, cette théorie relativiste, confirmée et complétée par d'autres études récentes, (...) apporte enfin le début d'une trame conceptuelle grâce à laquelle on pourra créer des organisations en fonction des objectifs qu'elles désireront atteindre. (...)

Application des résultats concernant la résolution des conflits

Comme nous l'avons dit précédemment, les conflits sont résolus traditionnellement dans les organisations en remontant la ligne hiérarchique pour en référer au premier chef qui coiffe les deux antagonistes. D'après les théoriciens classiques, c'est ainsi que l'on doit réaliser l'intégration. Quand les organisations entreprennent des tâches plus complexes, dans des environnements hétérogènes, cette procédure n'est plus adéquate. Néanmoins, notre étude a montré

clairement que cette procédure est non seulement adéquate, mais apparemment efficace dans des conditions telles que celles que nous avons rencontrées dans l'industrie des emballages, (...) où de faibles différences de structures et d'orientations peuvent être coordonnées par un patron commun.

On commet une erreur évidente quand on considère cette procédure de résolution des conflits par pontage hiérarchique, comme la seule façon d'intégrer des départements qui sont fortement différenciés. (...)

La plupart des conflits dans de telles organisations [matricielles] doivent être traités par les membres de l'organisation eux-mêmes. Chacun doit choisir en permanence entre ses intérêts en tant que membre d'une équipe de projet, et ceux en tant que spécialiste. L'approche matricielle, bien que souvent utilisée, a des limites, étant donné qu'elle ne peut coordonner au mieux guère plus de deux types de spécialités. La matrice habituelle de liaison entre fonctions avec la départementalisation par produits ou objets ne donne rien si la complexité des spécialisations est basée sur des facteurs tels que la physique de l'espace et l'étude de la clientèle. Pour se rendre compte des problèmes posés, il nous suffit d'imaginer une organisation matricielle à quatre, cinq ou six dimensions. Toutes ces expériences présentent cependant un grand intérêt pour la recherche de nouvelles et de meilleures méthodes de résolution des conflits et de prise de décisions.

La méthode d'analyse, plus systématique, que nous avons suggérée pour résoudre les conflits, n'offre pas de solution parfaitement adaptée à ces situations très complexes. Elle peut, en revanche, aider à ouvrir la voie vers des méthodes plus élaborées pour faciliter l'intégration. Des méthodes semblables à la nôtre peuvent être utilisées non seulement pour localiser les difficultés chroniques, mais aussi pour aider à identifier quelques-uns des déterminants importants du pouvoir de direction. A-t-on dressé le schéma de toutes les liaisons nécessaires? Est-ce que le pouvoir est entre les mains de ceux qui ont les connaissances requises, tant verticalement qu'horizontalement? Est-ce que les différents points de vue sont confrontés d'une façon ouverte à la manière de « résolutions de problèmes » ou est-ce au contraire le système autocratique ou l'éludation qui sont prépondérants? Est-ce que les départements de coordination utilisés sont nécessaires (ou non utilisés parce que superflus)? Est-ce que tel département a une structure et une orientation appropriées? Est-ce que la rémunération des coordinateurs est liée aux buts principaux du système? Est-ce que les intégrateurs ont un pouvoir fondé sur l'expertise, plus que sur leur statut? Ce sont naturellement des questions clés que cette recherche suggère et qui peuvent guider utilement pour une approche systématique afin d'imaginer de nouveaux processus de résolution des conflits, ou améliorer ceux qui sont utilisés. (...)

En résumé, il nous faut souligner que la possibilité d'une plus grande systématisation des procédures de résolution des conflits est fondée sur l'analyse

des modèles requis et réels de différenciation dans l'organisation. Cette recherche de base permet d'établir la trame de référence pour chercher à résoudre le problème de la liquidation des conflits d'une façon ordonnée. Cela permet d'analyser la nature du conflit, de percevoir pourquoi il y a des différences de jugement, et de déterminer les connaissances pertinentes³⁷ de sa résolution. De ce point de vue, nous voyons pourquoi le conflit doit être accepté comme le résultat continu de la vie dans une civilisation complexe. La résolution des conflits ne doit pas être considérée comme une réponse à une fin utopique; mais simplement comme une solution tangible à des problèmes du jour, en ayant conscience que les différences fondamentales et légitimes engendreront de nouveaux conflits qu'il faudra résoudre demain. A partir de cela, les dirigeants peuvent construire des procédures et des stratégies adéquates pour résoudre les situations conflictuelles qui ne manquent pas de se produire. Nous pensons que cette ligne de conduite ouvre une voie plus féconde dans l'expérimentation de nouvelles organisations sociales pour résoudre les conflits. En définitive, le lecteur doit se souvenir qu'un système de résolution des conflits efficace est réellement la même chose qu'un système de prise de décision efficace, et que ce sont les éléments centraux de performances des organisations.

³⁷ « Relevantes ». Anglicisme qui signifie « permissives », ou « pertinentes » (contraire: « irrelevantes »).

Texte n° 29:

Hubert Landier³⁸: L'entreprise polycellulaire

(Extrait de: Hubert Landier, *L'entreprise polycellulaire. Pour penser l'entreprise de demain*, ESF, Paris 1987, pp. 121-127 et 175-182³⁹)

L'entreprise envisagée comme structure polycellulaire

La « flexibilité » est aujourd'hui reconnue comme une exigence de l'entreprise performante. Dans le discours patronal officiel, le mot sert à dénoncer un certain nombre de contraintes résultant de l'intervention de l'Etat et des syndicats (dispositions légales réglementaires relatives aux licenciements, aux salaires, aux temps de travail, etc.). Il s'agit là d'une conception limitative du concept de flexibilité; de plus larges possibilités de choix en ce qui concerne l'emploi, les systèmes de rémunération ou les temps de travail ne seraient d'aucune utilité si l'entreprise n'était pas capable de concevoir une plus grande flexibilité dans son propre fonctionnement. Cette flexibilité interne ne concerne pas seulement le travail, mais également les équipements (ateliers flexibles), les possibilités de financement et, d'une façon plus générale, l'organisation de l'entreprise et ses rapports avec ses partenaires réguliers.

L'image d'une pyramide ne suggérant ni une très grande flexibilité ni une très grande capacité d'adaptation, cette analogie traditionnelle demande à être abandonnée; la façon de concevoir l'organisation de l'entreprise doit en effet, plus qu'hier, tenir compte:

- de l'importance accordée à sa souplesse et à sa capacité d'adaptation (l'idée même de « souplesse » étant elle-même une analogie);
- de l'existence, aujourd'hui reconnue, de groupes de travail autorégulés et disposant d'une certaine autonomie.

L'analogie permettant au mieux d'exprimer cet impératif de souplesse et cette existence de groupes élémentaires de travail consiste à concevoir l'entreprise comme une « structure polycellulaire ». De l'usage de cette analogie, il convient toutefois d'explorer un certain nombre de conséquences quant à la façon de concevoir l'organisation de l'entreprise à laquelle elle conduit.

³⁸ **Éléments biographiques:** Directeur de la Lettre *Management social*, Hubert Landier est expert en management et consultant auprès de grandes entreprises françaises et étrangères. Il dirige le cabinet de conseil MS-Management social (www.management-social.com). Il a également publié: *Vers l'entreprise intelligente*, Calmann-Lévy, Paris, 1991. Et en collaboration avec Daniel Labbé, *Les relations sociales dans l'entreprise*, éd. Liaisons, Paris, 1999; *L'Entreprise face au nouveau radicalisme syndical*, éd. Liaisons, Paris, 2001.

³⁹ Nous remercions Hubert Landier et l'éditeur pour leur aimable autorisation de reproduction.

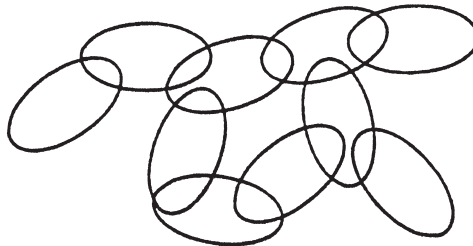
De la cellule au groupe de cellules

De même que l'arc brisé constitue l'innovation fondamentale qui, de l'église romane, va conduire à la cathédrale gothique, la reconnaissance du petit groupe de travail constitue le changement fondamental qui, de la façon traditionnelle de concevoir l'entreprise, conduit à l'émergence d'une forme nouvelle. Qu'il s'agisse des cercles de qualité, des groupes de progrès, des groupes d'expression, des groupes de pilotage, de l'équipe de travail ou du comité de direction, le travail en petit groupe constitue une caractéristique fondamentale des nouvelles formes d'organisation de l'entreprise.

Qu'il soit stable ou qu'il prenne la forme d'une task-force, le petit groupe constitue ainsi le lieu où de plus en plus s'établit l'intégration de l'individu dans l'organisation de l'entreprise. Au travers de ses différentes modalités possibles, le petit groupe comporte plusieurs caractéristiques :

- on y trouve généralement un animateur, qui donne sa consistance au groupe et le représente à l'extérieur ;
- les rapports interpersonnels sont intenses ;
- chaque membre du groupe est reconnu avec ses qualités et ses défauts ; dans une certaine mesure, l'identité personnelle se construit à travers l'appartenance au groupe ;
- le fonctionnement du groupe repose sur son autorégulation, chacun de ses membres disposant d'une certaine capacité d'initiative.

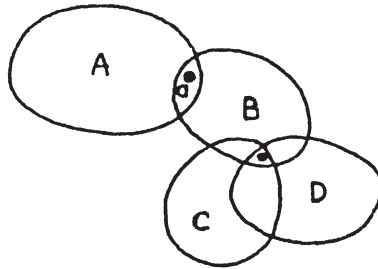
Une autre caractéristique, enfin, se révèle fondamentale : un même individu est susceptible de faire partie simultanément de groupes différents. Cette appartenance multiple est à la fois le fondement de son autonomie personnelle et le fondement de l'organisation de l'entreprise, qui se présente ainsi comme un enchevêtrement complexe de groupes élémentaires de travail :



Certaines de ces cellules présentent un caractère relativement stable dans le temps ; ainsi en va-t-il, par exemple, d'un comité de direction ou d'une équipe de nettoyage ; d'autres ont une existence plus limitée ; ainsi, notamment,

des cercles de qualité, qui disparaissent sitôt résolu le problème qui leur avait donné naissance. Le tissu constituant l'entreprise tend sans cesse à se renouveler; cette vitesse de renouvellement, toutefois, n'est pas la même d'un organe à l'autre: elle sera plus rapide dans un bureau d'étude que dans une unité de production.

Dans cette organisation, il convient d'accorder une importance plus particulière à certaines personnes qui, dans l'entreprise, sont membres simultanément de deux ou de plusieurs groupes (ou cellules). Ces personnes, représentées dans le schéma ci-dessous par un point, représentent par exemple le groupe A et tant que membre du groupe A auprès du groupe B, et représentent le groupe B en tant que membre du groupe B auprès du groupe A. Ce sont elles qui assurent l'interactivité des groupes:



Un principe d'organisation important apparaît ainsi dans les relations entre le groupe A et le groupe B. Dans la mesure où l'individu « a » est animateur de groupe B sans être animateur du groupe A, le groupe B se trouve subordonné au groupe A (sans pour autant perdre son autonomie de fonctionnement). Quant à l'individu « a », on aura bien entendu reconnu en lui, pour employer un langage plus conventionnel, un membre de « l'encadrement » de l'entreprise⁴⁰.

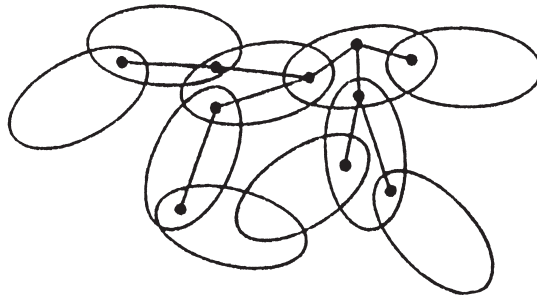
Trois principes d'organisation intercellulaire

L'agencement des différentes cellules entre elles n'est nullement laissé au hasard et obéit à deux règles d'organisation assez précises.

En premier lieu, l'efficacité de l'organisme est liée à la richesse de son réseau de communication interne; théoriquement, toute cellule peut être en relation de communication avec toute autre cellule; seules se maintiennent tou-

⁴⁰ Les mots « encadrement » et « cadre » ne sont pas du tout satisfaisants, compte tenu des connotations qu'ils véhiculent. Le « cadre » de l'armée était primitivement celui qui assurait la bonne ordonnance du carré que formaient les hommes du rang. Le « cadre » est donc associé à une notion de discipline, non à l'idée d'autorégulation, voire de créativité, associée au groupe décrit ci-dessus.

tefois les lignes de communication qui se révèlent mutuellement avantageuses (des sous-ensembles stables tendant ainsi à se constituer). Parmi ces lignes de communication, il convient de distinguer celles qui relient le centre (l'œuf primitif) à la périphérie (les cellules qui en sont issues). La figure [de la page 250] qui laissait apparaître un ensemble informe de cellules, peut alors se lire de la façon suivante :



Ces liens de communication se trouvent ordonnés selon le processus de développement de l'organisme. A partir d'une cellule primitive se constituent d'autres cellules qui, à leur tour, tendent à proliférer. L'organisation interne de l'entreprise est donc directement issue de son processus de développement et non l'inverse (ce qui ne veut pas dire que des réorganisations ne soient pas nécessaires pour assurer à la fois la survie et les conditions d'une poursuite du développement). Elle repose sur le principe du foisonnement, et non sur le respect d'un cadre prévu à l'avance. Pour être efficace – et non anarchique – ce foisonnement doit toutefois s'opérer, à toutes les étapes du développement de l'entreprise, à partir d'un projet reconnu par tous, auquel chacune des cellules puisse à la fois s'identifier et coopérer.

Deuxième principe d'organisation : le « tissu cellulaire » constituant l'entreprise est organisé selon un réseau maillé au sein duquel, d'une cellule à l'autre, existent plusieurs chemins de communication possibles. L'engorgement auquel conduit un réseau centralisé se trouve ainsi évité ; par ailleurs, comme le montre l'exemple des télécommunications, le coût d'un réseau maillé, au fur et à mesure qu'augmente le nombre des abonnés, progresse beaucoup moins rapidement que celui d'un réseau à structure centralisée ; et, enfin, l'existence de plusieurs chemins possibles d'un abonné à un autre constitue une « redondance » offrant au système une plus grande souplesse face aux aléas qui jalonnent son développement⁴¹. (...)

⁴¹ Jean Voge, « La gestion de la complexité », in *Science et pratique de la complexité*, actes du colloque de Montpellier, La Documentation française, Paris, 1986, p. 345.

Le troisième principe d'organisation porte sur les rapports entre la cellule et l'ensemble de l'organisme, tel qu'il résulte d'un projet commun. La cellule jouit d'une certaine autonomie et constitue, en quelque sorte, une micro-entreprise; il n'y a pas, à l'intérieur d'elle-même, de fonction limitativement définie; les rôles s'y répartissent, compte tenu de la capacité et du désir de chacun d'une part, des contraintes liées à la vie du groupe d'autre part. Cette autonomie de fonctionnement, toutefois, ne signifie nullement que la cellule puisse se permettre de «faire n'importe quoi». Il lui faut se montrer efficace, selon les critères qui ordonnent, globalement, le projet qui anime l'entreprise. A défaut de cette efficacité, de deux choses l'une:

- ou bien la cellule disparaît, par élimination de l'organisme;
- ou bien elle fait l'objet d'une intervention extérieure à elle-même dont l'objet est de lui conférer l'indispensable efficacité qui constitue sa raison d'être – ce qui a pour effet de la priver, au moins provisoirement, de son autonomie.

Il est donc permis d'affirmer que le maximum d'autonomie constitue la contrepartie du maximum d'efficacité et qu'à défaut d'être efficace, la cellule risque d'être privée, en tout ou partie, de son autonomie. Ce qui vaut de la cellule vaut des agrégats stables de cellules exerçant une fonction particulière au sein de l'entreprise. A ce niveau, un dysfonctionnement est susceptible de mettre en péril l'entreprise dans son ensemble et entraîne nécessairement une intervention de la cellule de direction, porteuse du projet d'entreprise. Les différents sous-ensembles qui constituent l'entreprise doivent ainsi jouir d'une autonomie proportionnelle à leur efficacité.

L'intervention de la cellule de direction (la cellule centrale issue de l'œuf primitif) apparaît par conséquent comme devant être double:

- affirmation d'un projet commun assurant l'unité des différentes parties constitutives de l'entreprise et servant de critère de choix entre les différentes possibilités de développement qui se révèlent possibles;
- contrôle de l'efficacité des différentes parties constitutives de l'entreprise en vue des actions correctives qui peuvent se révéler nécessaires.

Ce qui vaut de l'instance centrale, vaut, bien entendu, des instances intermédiaires. Ainsi, toute instance n'intervient dans le fonctionnement des cellules ou des groupes de cellules que dans une optique correctrice, en vue de restaurer son efficacité. En dehors de cette fonction régulatrice et correctrice, les instances de décision n'ont pas à se pencher sur le fonctionnement interne des cellules et des agrégats de cellules. Les choix sélectifs propres à assurer leur efficacité se trouvent ainsi décentralisés à tous les niveaux de l'organisation.

Le problème d'entropie soulevé par Jean Voge, compte tenu de l'accroissement de taille et de complexité des organisations, trouve ainsi sa solution.

Bien entendu, on notera que ce qui précède correspond d'ores et déjà à ce qui se produit dans un grand nombre d'entreprises. Notre système traditionnel de représentations tend ainsi à occulter un modèle d'organisation qui s'est mis en place de façon plus ou moins spontanée parce qu'il était une nécessité de la survie et de la croissance des entreprises concernées. (...)

La variété des points de vue

Nous pourrions croire que l'idéal d'une entreprise est que toutes les énergies y soient également tendues vers la réalisation d'un projet auquel chacun des salariés aurait adhéré avec une totale conviction. Une telle entreprise, pourtant, ne serait pas viable; la redondance serait totale entre les points de vue exprimés par chacun de ses membres; chacun y serait, en quelque sorte, le double de l'autre. L'entreprise se révélerait vite incapable d'évoluer, enfermée qu'elle serait dans un projet rigide, conçu comme idéal, définitif; tel est bien le cas de certaines firmes que leur culture interne, très forte, rend peu aptes à une évolution qui supposerait une modification en profondeur des principes d'action considérés comme étant « ce qui est normal » par leurs salariés, quelle que soit par ailleurs leur fonction.

Le développement de l'entreprise, qui suppose à certains moments des choix entre plusieurs orientations possibles, implique donc l'introduction dans le système d'une certaine dose de « variété ». Cette « variété » peut être définie comme la confrontation entre plusieurs points de vue irréductibles l'un à l'autre. La variété, ainsi entendue, peut venir de l'extérieur du système: l'entreprise, par exemple, doit tenir compte de l'évolution des goûts du consommateur (même si cela l'oblige à modifier ses programmes, ce dont ses dirigeants se passeraient volontiers), ou de la nécessité d'appliquer une législation ou une réglementation adoptées en fonction des considérations étrangères aux préoccupations qui se manifestent à l'intérieur d'elle-même, ou encore des réactions de l'opinion publique face à ses activités. Il s'agit là d'autant de « bruits » qui peuvent conduire soit à la destruction du système, soit à son réaménagement à un degré de complexité supérieur, des considérations étrangères à l'entreprise étant ainsi intégrées (plus ou moins facilement et à un coût plus ou moins élevé) dans son mode d'être.

Mais la variété et les « bruits » qui sont à son origine peuvent également provenir de l'intérieur même de l'entreprise. Des points de vue différents s'y affrontent; certains tendent à s'exclure mutuellement. Dès lors, la question se pose de savoir comment l'entreprise peut intégrer cette variété des points de vue dans son fonctionnement et dans son évolution. Tel est, notamment,

le problème que soulève l'émergence, à l'intérieur de l'entreprise, d'actions concertées entre certains salariés en vue de faire aboutir des « objectifs syndicaux » en partie inspirés de programmes élaborés à l'extérieur d'elle-même.

Deux conceptions, quant à la façon d'envisager le rôle du syndicalisme, ont jusqu'à présent prévalu en France. La première – la plus ancienne – peut être qualifiée d'« approche politique » par analogie avec le jeu des pouvoirs et des contre-pouvoirs sur la scène politique. La seconde, plus récente, sera qualifiée d'approche « fonctionnaliste ». Faut-il se satisfaire d'un jeu de pouvoirs et de contre-pouvoirs excluant a priori tout projet commun et toute rationalité unique ? Faut-il, au contraire, refuser le principe même d'une telle variété ? Tel est le problème ainsi posé.

L'approche politique des rapports sociaux

L'approche politique des rapports sociaux consiste à envisager ceux-ci en termes de pouvoir (patronal) et de contre-pouvoir (syndical). Pour les uns, il s'agit ainsi de maintenir, ou de créer, un équilibre satisfaisant entre pouvoir et contre-pouvoir ; selon d'autres, au contraire, il s'agit pour le contre-pouvoir de faire évoluer en sa faveur le rapport des forces afin d'obtenir des tenants du pouvoir un maximum de concessions dans l'attente du jour où il sera possible de prendre leur place. (...)

Pratiquement, cette conception a longtemps été également celle d'un grand nombre de responsables des relations sociales. Les rapports sociaux dans l'entreprise étaient ainsi envisagés en termes de contention du contre-pouvoir syndical ; cette volonté de contention pouvait elle-même, selon les cas, prendre la forme d'une sorte de guerre ouverte ou déboucher sur un *modus vivendi*, garanti au sommet par le moyen de la politique contractuelle et, à la base, par un découpage des territoires d'influence respectifs (au chef d'équipe les problèmes techniques, au délégué les problèmes sociaux).

Cette approche politique des rapports sociaux se trouvait – et se trouve encore, là où elle se maintient – fondée sur les deux principes suivants :

1. les rapports collectifs de travail l'emportent sur les rapports individuels ; le syndicat (censé représenter « les intérêts du personnel ») constitue l'interlocuteur privilégié de la direction, soit directement, soit indirectement, via les élus du personnel ; de même, « la direction » – par opposition aux responsables disposés aux différents niveaux de la structure de l'entreprise – constitue-t-elle l'interlocuteur privilégié du syndicat et de ses représentants ;
2. les rapports sociaux sont envisagés en termes d'antagonisme, de lutte, d'exclusion réciproque. Le syndicat constitue un adversaire ; le plura-

lisme syndical engendre une « stratégie des alliés » à l'encontre des adversaires les plus redoutés. De même, la direction est-elle d'abord envisagée en tant qu'« adversaire de classe » qu'il s'agit de faire reculer face à l'expression des intérêts des salariés. (...)

L'approche fonctionnaliste des rapports sociaux

Par opposition à cette approche politique, les nouvelles formes d'organisation reposent fréquemment sur une approche fonctionnaliste de la vie de l'entreprise. Selon cette approche, la finalité du « management social » consiste à accroître ses performances grâce à une organisation plus efficace et à une amélioration de l'efficacité de chacun de ceux qui y travaillent. D'où les efforts déployés, notamment, en matière de communication interne, de formation, d'aménagement des temps de travail et d'organisation du travail, la gestion des « rapports sociaux » laissant place à l'exploitation des « ressources humaines ». Ces « ressources humaines » apparaissent en effet comme le principal « gisement de productivité de l'entreprise », la réussite de celle-ci étant largement conditionnée par sa capacité à susciter la « participation active » de chacun des salariés à un « projet partagé » donnant son sens à l'activité de chacun, moyennant une rémunération « individualisée ».

Cette conception de l'entreprise se fonde sur des principes qui sont rigoureusement contradictoires avec ceux qui précèdent.

1. Les rapports interpersonnels l'emportent sur les rapports collectifs; l'efficacité collective repose en effet sur l'adhésion et sur la motivation de chacun des salariés; l'encadrement, au-delà de ses tâches techniques, est chargé d'obtenir de chacun « le meilleur de lui-même », ce qui nécessite de se montrer attentif à ses préoccupations personnelles et de prendre en compte sa capacité d'initiative. Les définitions de fonction impersonnelles laissent place à la définition de zones d'autonomie permettant à chacun des salariés, individuellement et dans le cadre de l'équipe de travail, d'exprimer plus largement ses idées, que l'entreprise prend en compte dans la mesure où elles sont source d'une efficacité accrue. Evolution des rémunérations et promotions sont fonction de l'appréciation portée individuellement sur chacun des salariés, et non plus de règles anonymes s'appliquant de façon automatique indépendamment du comportement propre à chacun des intéressés.
2. Les rapports sociaux sont envisagés en termes d'« esprit d'équipe » et de coopération à l'œuvre commune; chacun des salariés est invité à adhérer, voire à participer avec enthousiasme, aux finalités de l'entreprise, qui s'imposent comme un « projet commun »; l'encadrement est

expressément chargé de stimuler cet esprit d'équipe, qui constitue la condition d'une plus grande performance de l'entreprise; et chacun est finalement jugé en fonction de son apport à «l'aventure collective» que constitue l'entreprise.

Cette approche fonctionnaliste constitue pour les entreprises françaises une «nouvelle frontière»; elle invite ses dirigeants, aux différents niveaux de responsabilité, à renoncer à certaines formes d'organisation, qui ont été naguère efficaces mais qui ont aujourd'hui montré leurs limites face au changement technologique et socio-culturel, et à mettre en œuvre des schémas d'organisation plus cohérents avec les nouvelles technologies d'une part, avec les attentes des salariés d'autre part. En ce sens, il est permis de qualifier l'approche fonctionnaliste d'«utopie efficace»; la «participation active» de chacun des salariés à «un projet partagé» représente un idéal, duquel l'entreprise peut espérer se rapprocher, qui lui permet de gagner en efficacité par rapport à la concurrence japonaise ou américaine, mais qu'elle ne saurait atteindre une fois pour toutes. (...)

Les limites de l'approche fonctionnaliste

L'approche politique, telle qu'elle l'a longtemps emporté, valorisait le collectif et les rapports d'affrontement; l'approche fonctionnaliste, elle, valorise l'individu dans le cadre de rapports interpersonnels de coopération. Les réalités de l'entreprise, pour autant, peuvent-elles se réduire à des rapports individualisés et à des rapports de coopération? Cette question appelle une réponse résolument négative, et cela pour plusieurs raisons.

En premier lieu, dès lors que l'entreprise atteint une certaine taille, les individus qu'elle emploie ne sauraient être totalement considérés en dehors de certains groupes d'appartenance. Certes, le sentiment d'appartenance à la «classe ouvrière» tend à s'estomper; ce n'est pas pour autant que le salarié est nécessairement sans appartenance, même si celle-ci est plus lâche, plus difficile à définir, que par le passé; autrement dit, l'entreprise ne se réduit pas à une collection d'individus sans autre lien entre eux que ceux que suggère son organisation, telle qu'elle a été pensée par ses dirigeants. L'appartenance à un certain corps professionnel (les informaticiens), à la catégorie des bénéficiaires d'un certain statut (les cadres), à une certaine conception de l'ordre social et des rapports sociaux (le syndicat), demeure une réalité que certaines circonstances contribuent à réveiller. L'individualisation des statuts trouve ainsi ses limites.

En second lieu, les rapports sociaux dans l'entreprise ne se réduiront jamais totalement à des rapports de coopération. L'image de l'agent de maîtrise

animant l'équipe de travail dans l'enthousiasme général relève d'une psychologie aussi sommaire que celle des maoïstes des années 1970. Il y aura toujours dans l'entreprise des tire-au-flanc et des gens qui feront correctement leur travail à la seule condition qu'on ne leur demande pas de le faire avec enthousiasme, et avec un souci de « participation active » au projet proposé par la direction. Par ailleurs, malgré les efforts déployés en ce sens, il serait vraiment surprenant que l'on puisse éliminer toute forme de conflit, qu'il s'agisse de conflits interpersonnels ou de conflits collectifs. Les décisions graves, celles qui conditionnent l'avenir de l'entreprise mais également celui des salariés qu'elle emploie, sont nécessairement génératrices de tensions ; et le groupe d'appartenance se reconstitue vite dès lors que ses membres ont à défendre une cause qui concerne personnellement chacun d'entre eux et qui les place dans une situation de victime des projets de la direction.

Les efforts en vue de fonder le management de l'entreprise sur le « principe d'harmonie » et sur une libre coopération de chacun à un projet connu et accepté ne sauraient déboucher sur une totale élimination des situations conflictuelles, et le prétendre reviendrait à verser dans l'utopie. De même, les efforts en vue de prendre en considération l'identité personnelle de chacun des salariés ne sauraient avoir pour effet une élimination totale des règles de fonctionnement impersonnelles et des réactions collectives qu'elles suscitent. L'existence, même limitée, de phénomènes de groupe et de situations conflictuelles, invite à conclure que l'approche fonctionnaliste ne saurait appréhender, dans leur totalité, les réalités de l'entreprise et que l'on ne saurait donc éliminer totalement une approche politique, en termes de pouvoirs et de rapports de pouvoir.

Concilier approche fonctionnaliste et approche politique

(...) Deux conclusions paraissent ainsi s'imposer. En premier lieu, l'existence d'un contre-pouvoir syndical constitue une réalité qui échappe à la conception fonctionnaliste de l'entreprise. Quels que soient les mérites de cette approche, ce serait verser dans l'utopie que de prétendre ignorer une telle réalité (ou que de prédire sa disparition), qui implique une approche politique des rapports de pouvoir à contre-pouvoir. Le management de l'entreprise exige ainsi que l'on s'inspire à la fois de l'approche fonctionnaliste et de l'approche politique ; obtenir l'adhésion des salariés à un projet commun apparaît aujourd'hui comme une condition de la réussite de l'entreprise ; une telle démarche ne doit pas pour autant conduire à négliger les relations diplomatiques que la direction entretient avec ses partenaires syndicaux ; inversement, l'attention apportée aux « relations industrielles », de pouvoir à contre-pouvoir, ne doit pas conduire pour autant à négliger la qualité des rapports de tra-

vail, de personne à personne, telle qu'elle résulte de l'organisation de l'entreprise et de l'idéal projeté par la direction. (...)

L'approche fonctionnaliste, quel que soit le langage dans lequel elle s'exprime (aujourd'hui le « management participatif »), repose sur cette conviction que le devenir de l'entreprise doit résulter de la mise en œuvre d'une rationalité exclusive de toute autre. L'approche politique, de son côté, conduit à l'affrontement de rationalités multiples qui s'excluraient les unes les autres. Dans le premier cas, il y a refus de prendre en compte les points de vue extérieurs aux raisons qui, à un moment donné, guident le manager dans sa démarche ; dans l'autre, il y a opposition et éventuellement compromis, mais non dépassement des points de vue en présence. Or c'est de la capacité à dépasser les contradictions qui se présentent à un moment donné et à intégrer les « bruits » extérieurs, que résulte la dynamique d'un système. L'avenir n'est pas écrit d'avance ; l'entreprise, tout le long de son existence, demeure inachevée ; tout point de vue est nécessairement partiel ; et ce qui peut sembler raisonnable en un moment donné ne l'est plus nécessairement avec le recul que donne le temps qui s'écoule. De rebondissement en rebondissement, l'entreprise, pour demeurer fidèle au projet qui forme sa raison d'être, emprunte ainsi des chemins que nul de ceux qui la constituent n'aurait à l'avance imaginé.

Texte n° 30:

James G. March⁴²: Quatre mythes du management

(Extrait de: James G. March, *Les mythes du management*, Conférence, mai 1998, école de Paris du management. Le texte complet de l'article est publié dans *Gérer et Comprendre*, n° 57, septembre 1999⁴³).

Je vais évoquer quatre mythes du management. D'abord, le mythe de la *rationalité*, selon lequel une action est essentiellement un choix qui entraîne des conséquences. On justifiera une action, on prouvera la rationalité de son choix, on se défendra d'être futile, en disant « parce que »: « *Je me suis inscrit dans cette université parce que je pensais qu'elle m'offrait les meilleurs débouchés.* » Imaginez qu'un manager occidental justifie une de ses actions en disant: « *C'est parce que Dieu m'est apparu et m'a guidé* »! Selon le mythe de la rationalité, l'esprit humain pourrait trouver un optimum, choisir entre diverses actions évaluées en comparant leurs résultats futurs à l'aune de certaines préférences affirmées au préalable. Poser en principe la rationalité de nos décisions conduit souvent à une tautologie abstraite qui réduit le rôle de l'identité, de la recherche de sens, de l'ambiguïté ou des contradictions dans la conduite de l'action, et néglige l'importance du passé (*path dependency*).

Un second mythe est fort répandu en management: la *hiérarchie*. Il repose sur l'idée que les problèmes et les actions peuvent être décomposés en élé-

⁴² **Éléments biographiques:** James Gardner March (né en 1929) a construit, avec Herbert Simon, prix Nobel d'économie, une *théorie des organisations*, décrivant le comportement de décideurs aux capacités cognitives limitées, confrontés à l'affrontement des logiques provenant des différents secteurs de l'organisation – cf. la parution, en 1958 de *Organizations* (trad. fr. *Les organisations. Problèmes psycho-sociologiques*, 1964). Michel Crozier clôt la préface de l'édition française en ces termes: « Un tournant décisif dans les théories de l'organisation et les théories de l'action ». L'ouvrage, comme le note Crozier, propose une synthèse (réussie) entre une approche fondée sur les relations humaines et les apports de la psychologie sociale, et l'approche rationaliste. « L'organisation n'y apparaît plus comme un ensemble de rouages s'engrenant mécaniquement les uns aux autres, mais comme un ensemble fluide correspondant à la résultante de tous les jeux multiples que jouent les acteurs et chaque groupe d'acteurs. »

March fonde ensuite la tradition de recherche sur l'*apprentissage organisationnel*. Dans le domaine des sciences politiques, il crée avec Johan Olsen l'école *néo-institutionnaliste*, qui montre, à contre-courant du libéralisme dominant, le rôle essentiel des institutions dans l'organisation de la vie collective. Leur « modèle de la poubelle » (*Garbage can Model*), pour comprendre les processus de décision dans les « anarchies organisées », demeure un excellent outil heuristique.

Depuis 1953, March fut successivement professeur au Carnegie Institute of Technology, à l'University of California, et depuis 1970 à Stanford University. Il fut membre du National Science Board. « Jim » March est un professeur qui a fasciné des générations d'étudiants de Stanford (Californie). *Leadership dans les organisations*, son cours à Stanford, est publié en français (2004, textes rassemblés par Thierry Weil*). C'est dans *Don Quichotte*, *Othello* ou *Guerre et Paix*, plutôt que dans les livres de management, qu'il va chercher les descriptions les plus éloquentes du manager aux prises avec ses contradictions.

⁴³ Nous remercions Michel Berry, directeur de l'Ecole de Paris du Management, pour son aimable reproduction d'extraits de cette conférence de James March, prononcée à Paris le 28 mai 1998. Tous les débats organisés par l'Ecole de Paris sont disponibles sur www.ecole.org.

ments eux-mêmes composés de sous-problèmes et de sous-éléments, et ainsi de suite. La responsabilité pour accomplir une tâche complexe peut dans ce cadre être déléguée dans un système de subordination où le niveau le plus élevé contrôle et intègre les solutions et les actions du niveau inférieur. Des responsabilités individuelles peuvent être ici clairement dégagées autour de facteurs de performance. Le mythe de la hiérarchie génère des illusions sur les possibilités de contrôle et de responsabilité. On le retrouve notamment dans les représentations des structures organisationnelles ou de la distribution des sanctions et des récompenses. On m'accordera que ce mythe néglige le rôle de la complexité dans la dynamique de certains phénomènes de gestion. Il ignore l'éventualité d'approches différentes de celle défendue par la hiérarchie officielle et cautionne souvent les relations existantes de domination.

Le troisième mythe est celui de *l'importance du leader individuel*. Ici, les événements de l'histoire ne seraient que le reflet d'intentions humaines, d'interactions entre les projets d'individus identifiables. Les développements majeurs seraient attribuables aux capacités et aux actions exceptionnelles de quelques héros, comme le suggère Carlyle⁴⁴. Tolstoï a largement critiqué ce mythe dans *Guerre et Paix*.

Enfin, le quatrième mythe est celui de *l'efficience historique*. Il repose sur l'hypothèse assez darwinienne de l'existence d'un optimum historique. L'histoire suivrait une trajectoire qui aboutirait à un équilibre unique, déterminé par les conditions initiales et produit par la compétition économique. Ce mythe véhicule l'idée d'une compétition capitaliste naturelle et juste où les meilleurs individus survivent. Il néglige le rôle des interdépendances entre l'entreprise et l'environnement. Il ne tient pas non plus compte des possibilités d'adaptations locales ou progressives. La pérennité d'organisations inefficaces tend au contraire à montrer que le processus d'évolution ne tend pas vers un équilibre unique, stable et optimal. Cela doit stimuler les réflexions sur l'idée d'optimum, mais légalement sur la question de l'évolution historique ou du changement.

Malgré leurs limites, ces mythes sont largement acceptés et diffusés. Je vais tenter d'expliquer pourquoi.

La diffusion des mythes du management

Je vois trois mécanismes décrivant l'acceptation des mythes par la collectivité et l'évolution des mythes légitimes.

⁴⁴ Thomas Carlyle (1795-1881), écrivain romantique écossais auteur d'essais historiques et de biographies, écrit qu'« il n'est pas de preuve plus triste de la mesquinerie d'un être que son mépris des grands hommes » (*No sadder proof can be given by a man of his littleness, than disbelief in great men*).

Le premier suppose qu'une *évolution efficace* révèle les « bons » mythes, c'est-à-dire ceux qui s'approchent le plus de la vérité. Ceux-ci émergeraient progressivement grâce à une sélection naturelle s'exerçant sur des variations des mythes existants. Dans cette perspective, une représentation acceptée depuis longtemps et partagée par de nombreux managers a de fortes chances d'être vraie et les changements de la représentation se traduisent par une amélioration de son réalisme et constituent donc un progrès de la science du management.

Le second mécanisme est celui de la *dérive des mythes*. Les acteurs se répètent les mêmes histoires, ce qui contribue à renforcer les représentations sous-jacentes. Cette répétition entraîne du même coup des transformations qui éloignent la représentation de la réalité qu'elle est censée décrire, tout en la rendant plus cohérente avec les préjugés du narrateur ou des auditeurs. Ici, les effets de mode et d'inertie cognitive jouent pleinement.

Enfin, le troisième mécanisme est plus institutionnel : les mythes sont acceptés en tant que tels parce qu'un groupe d'acteurs en vue les légitime ou, au contraire, les rejette. Cette *légitimation sociale* n'est pas définitive. La popularité changeante des acteurs ou d'autres effets de mode valident tantôt certains mythes, tantôt d'autres qui leur sont opposés.

Ces trois mécanismes prédisent une convergence au moins temporaire des représentations des individus. Mais ceci n'implique pas qu'on s'approche de la vérité, comme le montre Andersen dans le conte des habits neufs de l'empereur, sauf lorsque le premier mécanisme (la sélection efficace) domine les autres.

Un des rôles de l'enseignement peut être de remettre en question ces mythes intégrés au savoir collectif commun, et au moins de faire prendre conscience de leur existence.

Le dilemme de l'enseignement du management

L'enseignant a de bonnes raisons pour mettre en question les mythes, mais aussi quelques motifs de prudence. D'une part, ils contiennent une part de vérité, d'autre part la foi dans un mythe est souvent ce qui donne un sens à l'action des individus, les incite à un comportement social décent et cimente une communauté. Par ailleurs, l'intérêt, la demande des étudiants pour des explications et des recettes simples, la pression de l'institution, nous poussent à propager le mythe. Nous avons donc un comportement inconséquent, nous contestons le mythe pour mieux le réciter quelques instants plus tard.

Les tenants du réalisme, c'est-à-dire d'une réalité indépendante de nos représentations, mettent en cause les mythes au nom de la recherche de la vérité. Les autres considèrent que le mythe qui sera choisi imposera ce que nous tien-

drons pour vrai. Certes, nous ne sommes pas totalement libres de ce choix, qui est un processus social interactif, mais nous pouvons avoir une influence. Faute de vérité absolue, nous pouvons rechercher la beauté et la justice. Hélas, si les quatre mythes que nous avons évoqués présentent une harmonieuse cohérence esthétique, ils sont en revanche problématiques face au critère de justice. Le mythe de la rationalité privilégie une vision de l'homme opportuniste et égoïste, celui de la hiérarchie excuse des rapports de domination tandis que celui du leader justifie les privilèges des dirigeants et que l'efficacité de l'histoire implique que les vainqueurs avaient raison puisqu'ils ont vaincu – *voe victis*.

L'enseignant va-t-il former des étudiants aptes à l'action quotidienne, parce qu'il acceptent benoîtement les mythes du management, ou bien des étudiants que trop de science risque de condamner à la passivité, car ils comprennent combien leur capacité à reconnaître et à poursuivre la vérité, la beauté et la justice est limitée? C'est la tension irréductible entre le chercheur et le consultant : l'un en sait trop pour prendre le risque d'émettre un avis, l'autre donne des conseils grâce à son ignorance. Les étudiants veulent qu'on les aide à comprendre le monde, en le présentant comme plus simple qu'il n'est, tandis que l'enseignant vertueux contrarie cette aspiration, les fait douter des évidences du sens commun et des vérités admises. Ils perdent alors quelque aptitude à vivre confortablement dans le monde tel qu'il est, mais ils gagnent en capacité à changer celui-ci.

C'est cependant rarement ce que les étudiants cherchent spontanément, ni ce que l'*establishment* demande à l'Université.

Texte n° 31 :

Warren Bennis, Burt Nanus⁴⁵ : Apprendre à être un leader

(Extrait de : Warren Bennis, Burt Nanus : *Diriger. Les secrets des meilleurs leaders*, InterEditions, Paris, 1985, pp. 179-182. Traduction de *Leaders: the Strategies for Taking Charge*, 1985⁴⁶)

Réfutation des idées reçues

Il n'est sans doute pas inutile maintenant d'évoquer certaines idées reçues qui, à notre avis, nuisent à ce qui passe pour être l'enseignement du management et, parallèlement, tendent à décourager les leaders en puissance de « prendre en charge » leur organisation.

1. *Le leadership est une compétence rare.* Rien ne peut être plus éloigné de la vérité. Certes, les *grands* leaders sont peut-être aussi rares que les grands champions, les grands acteurs ou les grands peintres, mais tout le monde a un potentiel de leadership, comme tout le monde a certaines aptitudes à faire du sport, jouer la comédie et peindre. Il semble qu'il y ait pénurie de grands leaders aujourd'hui, surtout aux postes de responsabilités politiques, et pourtant, il y a des millions de rôles de leadership et ils sont assumés pour la plupart mieux que correctement.

Il ne faut pas oublier qu'on peut être un leader dans une organisation et jouer un rôle tout à fait ordinaire dans une autre. Nous connaissons un professeur de lycée qui est général dans l'armée de réserve des Etats-Unis et un simple employé de J.C. Penney qui est aussi un puissant leader d'un groupe paroissial. Nous pouvons aussi citer un chauffeur de taxi qui est directeur d'une troupe de théâtre d'amateurs, et un retraité, ancien représentant en bière, qui est maire d'une ville d'une taille non négligeable.

La vérité est que les possibilités de leadership sont extrêmement nombreuses et à la portée de la plupart des gens.

2. *On naît leader, on ne le devient pas.* Les biographies des grands leaders laissent parfois penser qu'ils sont venus au monde avec un potentiel génétique extraordinaire, que, en quelque sorte, leur futur rôle de leader était écrit. Ne le croyez surtout pas. La vérité est que les grandes capacités et compétences du

⁴⁵ **Éléments biographiques :** Warren Bennis est Professeur de management à l'Université de Californie du Sud. Diplômé du MIT en 1955 où il a enseigné, chercheur reconnu dans sa discipline, il a siégé dans divers Conseils d'administration de centres d'études et de formation. Burt Nanus est également Professeur émérite dans cette même Université. Il a publié, avec Stephen Dobbs, *Leaders Who Make a Difference* (1999).

⁴⁶ Nous remercions l'éditeur pour son aimable autorisation de reproduction.

leadership s'acquièrent, et que nous pouvons tous les apprendre dans la mesure où nous en avons le désir fondamental et où nous ne souffrons pas de graves troubles de l'apprentissage. En outre, quels que soient nos dons naturels, nous pouvons les cultiver ; or, l'acquis est beaucoup plus important que l'inné pour déterminer qui deviendra un vrai leader.

Il ne faudrait pas croire pour autant qu'il soit facile d'apprendre à être un leader. Il n'existe pas de formule simple, ni de science rigoureuse, ni de recette menant immanquablement au leadership. Il s'agit au contraire d'un processus profondément humain, ponctué d'essais et d'erreurs, de victoires et de défaites, de calculs et de hasards, d'intuition et de perspicacité. Apprendre à être un leader, c'est un peu comme apprendre à être parent ou amant ; l'enfance et l'adolescence fournissent les valeurs fondamentales et des modèles de rôles. Les livres peuvent aider à comprendre ce qui se passe, mais pour ceux qui sont prêts, la majeure partie de l'apprentissage se fait pendant l'expérience elle-même. Comme l'a dit l'un de nos quatre-vingt-dix leaders à propos de sa propre accession au leadership : « Ce n'est pas facile, vous savez, d'apprendre à être un leader ; c'est un peu comme si l'on apprenait à jouer du violon en public. »

3. *Les leaders sont des personnages charismatiques.* Certes, certains le sont, mais la plupart ne le sont pas. Parmi les quatre-vingt-dix que nous avons étudiés, il y en a quelques-uns – mais alors ceux-là ! – qui correspondent probablement à ce que nous imaginons être l'inspiration divine ; nous pensons à John F. Kennedy ou à l'éloquence séduisante d'un Churchill. Nos leaders sont tous « trop humains » ; ils sont petits ou grands, bavards ou réservés, taillés pour le succès ou taillés pour l'échec, et pratiquement rien quant à leur aspect physique, leur personnalité ou leur style ne les distingue de leurs collaborateurs. Nous pensons qu'il faut inverser les termes : le charisme est le résultat d'un leadership efficace, et non sa condition, et ceux qui réussissent inspirent à leurs collaborateurs un certain respect, voire de la peur, qui augmente le pouvoir d'attraction qu'ils exercent.

4. *Le leadership n'existe qu'à la tête d'une organisation.* Peut-être avons-nous contribué bien involontairement à renforcer ce mythe en parlant exclusivement du leadership tel qu'il est exercé à la tête d'organisations. Mais c'est évidemment faux. En fait, plus l'organisation est grande, plus il y a de rôles de leaders à assumer. General Motors offre des milliers de rôles de leaders à son personnel, et MCI des centaines. Aujourd'hui, beaucoup de grandes entreprises s'orientent vers la création d'un plus grand nombre de rôles de leaders en multipliant les entreprises, c'est-à-dire en créant au sein des organisations des petites unités qui jouissent de la liberté et de la souplesse nécessaires pour fonctionner pratiquement comme des petites entreprises indépendantes. William Kieschnick, PDG d'ARCO, nous a dit que l'un des plus grands

problèmes auxquels il s'est heurté a été d'insuffler à l'ensemble du groupe, représentant plusieurs milliards de dollars, « un esprit d'entreprise ». « Ce qui veut dire que nous avons besoin de leaders dans chaque unité, à tous les niveaux, et je crois que c'est ce qui est en train de se passer ». Au fur et à mesure que les entreprises en prendront conscience, on observera certainement une multiplication des rôles de leaders offerts à des membres du personnel.

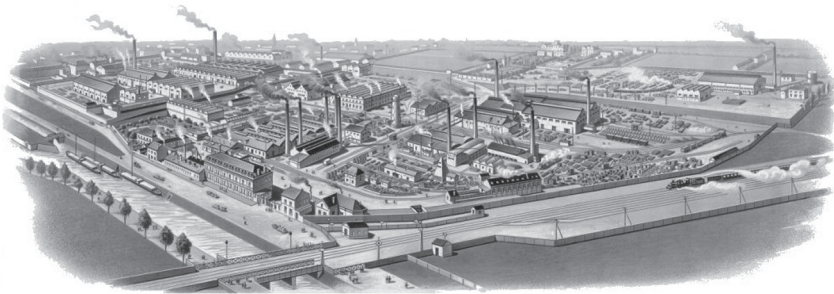
5. *Le leader domine, dirige, stimule, manipule.* C'est peut-être le mythe le plus destructeur de tous. Comme nous l'avons inlassablement souligné, le leadership n'est pas tant l'exercice du pouvoir lui-même que le partage du pouvoir. Les leaders sont capables de traduire des intentions en réalité en mobilisant toute l'énergie de l'organisation pour la poursuite d'un objectif. Carlo Maria Giulini, chef de l'Orchestre philharmonique de Los Angeles, affirme que « ce qui importe le plus, c'est le contact humain, le grand mystère de la musique exige une véritable amitié entre tous ceux qui travaillent ensemble ». Irwin Federman, président de Monolithic Memories, croit que « l'essence du leadership est la capacité de susciter et de développer chez les ouvriers le respect de soi ». On pourrait aussi citer William Hewitt, qui a repris John Deere and Company vers le milieu des années cinquante, alors que cette société de matériel agricole était vieillotte et somnolente, et en a fait une des premières du monde, dans ce secteur ; un de ses collaborateurs a dit de lui « Hewitt nous a amenés à voir à quel point nous étions bons ».

Ces leaders dirigent les hommes en les tirant plus qu'en les poussant, en les inspirant plus qu'en les commandant, en suscitant des attentes réalisables, même si ce sont parfois de vrais défis, et en récompensant les progrès plus qu'en procédant à des manipulations ; en permettant aux hommes de faire preuve d'initiative et de tirer parti de leur expérience plus qu'en les brimant et en les contraignant dans l'action.

Une fois que l'on a dissipé ces malentendus, il reste à savoir non pas comment devenir un leader, mais plutôt comment améliorer sa propre efficacité dans un rôle de leader, autrement dit comment « prendre en charge » le leadership d'une organisation. L'enseignement du management pourrait tirer les leçons de l'expérience de quelques grands leaders, et nous espérons que cela se fera, mais il est tout aussi important que les organisations modifient leur architecture sociale pour encourager et développer le style de leadership transformatif dont nous nous sommes faits les avocats.

Troisième partie

ETUDES ET ANALYSES DE CAS





Ateliers de tôlerie
Fabrication d'éléments de carrosserie
Boulogne Billancourt, France, 1932

© Renault communication, droits réservés

LES CAS. UNE INTRODUCTION

A quoi sert une étude de cas?

A quoi sert une étude de cas? «A faire étudier par un groupe, au cours d'une ou plusieurs séances, des situations-problèmes concrètes, présentées avec leurs détails réels, et provoquer, à partir de là, une prise de conscience exacte et ajustée de la situation, puis une conceptualisation, enfin, un recherche de solution»¹.

Une étude de cas est donc un instrument pédagogique, où la participation des apprenants est essentielle, et qui, en les mettant face à des situations réelles, leur permet de faire des diagnostics, de manipuler des grilles théoriques et de comprendre des situations pour mieux les maîtriser. Plusieurs objectifs sont poursuivis, et l'enseignant – ou l'apprenant – peuvent accentuer, en salle de classe ou en travail solitaire, l'un ou l'autre de ces objectifs:

- *Analyser, discerner, identifier.* C'est-à-dire: évaluer les données présentées dans le cas, établir leur validité et leur pertinence, faire la différence entre faits et opinions sur ces faits, définir le problème.
- *Interpréter, comprendre.* C'est-à-dire: formuler des hypothèses pour expliquer ou comprendre des comportements et des actions individuelles ou collectives, puis vérifier ces hypothèses; rechercher des causalités, comprendre des régularités.
- *Raisonnement.* Analyser un cas suppose de procéder par étapes, logiquement reliées entre elles. L'usage d'opérateurs logiques est donc nécessaire: or, mais, donc, car, etc.
- *Choisir, décider.* C'est-à-dire: après l'établissement de la liste des scénarios d'action possibles et nécessaires, puis l'examen des conséquences pour chacun d'eux, sélectionner l'un de ces cours d'action possible (donc: décider, du latin *decidere*, trancher).

¹ Roger Mucchielli, *La Méthode des cas*, EME/ESF, Paris, 1972. Le lecteur intéressé pourra également consulter: Michel Bedard, Paul Dell'Aniello, Danielle Desbiens, *La méthode des cas. Guide d'analyse, d'enseignement et de rédaction*, Québec, Gaétan Morin, 1991.

- *Synthétiser, systématiser*. C'est-à-dire : se donner un tableau d'ensemble de la situation, ou du problème ; rechercher les interdépendances entre les composants de cette situation, les relations entre plusieurs variables agissant sur le ou les phénomènes étudiés.
- *Travailler en groupe*, confronter, argumenter. Analyser un cas en groupe suppose de débattre, d'échanger des points de vue, d'adopter une position commune, donc de convaincre, mais aussi d'accepter d'être soi-même convaincu.
- *S'exprimer, communiquer*. L'analyse du groupe est ensuite présentée à un public, ce qui suppose une expression claire, synthétique, ordonnée et des supports de communication appropriés.

La méthode pédagogique d'études de cas fut adoptée par la *Harvard Business School* dès la Seconde Guerre mondiale. Quand il fallut, pour soutenir l'effort de guerre des Etats-Unis et du Canada et le rationaliser, « inventer » des méthodes et des techniques pour mieux prendre des décisions et enseigner aux gestionnaires novices comment organiser et diriger leurs départements, Harvard trouva une inspiration dans le modèle clinique des sciences humaines (au pied du lit du malade : *kliné*, en grec) et y ajouta les notions de groupe et de participation, en vogue aux Etats-Unis à cette époque grâce aux travaux des psychologues sociaux. Charles I. Gragg, l'un des grands initiateurs de cette méthode à Harvard en proposa, en 1940, la définition suivante : « *Un cas est l'exposé d'un problème dans le domaine des affaires, tel que les dirigeants ont dû réellement l'affronter, complété des faits, opinions et préjugés de l'environnement, dont les décisions des dirigeants devaient dépendre* ».

Partir de situations-problèmes

L'étude de cas, en situation d'apprentissage des techniques et des théories du management, par exemple en école de gestion, est une étude orientée vers une décision. Ici, dans cet ouvrage pour ingénieurs en formation, on se focalisera surtout *sur l'analyse* (sans ignorer que l'élève-ingénieur est un futur manager, non un sociologue...). Cette centration est volontaire : comprendre *pourquoi* et *comment* se nouent des problèmes managériaux, à l'aide d'un outillage conceptuel minimal, nous semble plus judicieux. Prescrire *ce qu'il faut faire*, ou ce qu'il aurait fallu faire, réduit certes l'angoisse de l'étudiant. Armé de recettes et de techniques à mettre en œuvre, à l'instar des formules mathématiques et des procédures informatisées qu'on lui demande d'appliquer, il se *sent* aussitôt mieux assuré pour affronter sa vie professionnelle de manager. L'est-il cependant réellement ? A notre avis, non. Car les recettes changent, et le changement rapide des modes managériales donne vite le tour-

nis. Et le problème n'est pas de le résoudre, mais de le poser correctement. Plus efficace nous semble donc l'*apprentissage du raisonnement analytique*, tel que le propose diverses écoles sociologiques se donnant pour objet de réflexion l'entreprise et le management des hommes et des organisations. C'est le choix qui a été fait ici : aider le lecteur, à partir de situations-problèmes d'entreprise, à assimiler des notions théoriques ou des concepts majeurs en sciences sociales ; développer son jugement critique et sa capacité à se distancier des pratiques sociales pour mieux les comprendre ; prendre conscience de la complexité des organisations et des situations, et se convaincre que nulle *one best way* ne saurait leur être appliquée...

D'où le choix, à travers les sept cas présentés et analysés ici, de *situations-problèmes* – et l'expression n'est pas neutre, ou anodine². Il s'agit en effet de *situations managériales complexes*, où s'enchevêtrent de multiples dimensions (économiques, financières, sociales, culturelles, historiques, etc.), où raisonnent et agissent des acteurs sociaux, à la fois stratèges et « récalcitrants », où des choix managériaux ont été opérés et où des contraintes matricent les chemins possibles. Le choix a été fait de présenter ces situations dans leur singularité, telles que le chercheur et/ou le formateur les ont observées. L'objectif est de permettre à l'apprenant de faire le lien entre des connaissances acquises (par exemple, tout au long de la partie II de cet ouvrage, à partir des textes canoniques du management) et des connaissances à acquérir, ou à mettre en œuvre pour comprendre la situation- problème. D'où l'absence, à l'issue de la présentation de chaque cas, d'un questionnement préalablement décidé par le formateur et qui oriente l'apprenant vers diverses solutions. Au contraire, nous avons fait en sorte que l'étudiant, seul ou en groupe, soit laissé *face au problème*, tant pour le comprendre que pour le résoudre, sans que des questions précises ne viennent délimiter le champ de sa réflexion. Nous espérons favoriser par là la formulation d'hypothèses (« Pourquoi les personnes décrites dans ce cas agissent-elles ainsi ? » ; « Pourquoi le rédacteur du cas a-t-il indiqué cela ? », etc.) et le recours à un outillage théorique et à la construction de grilles d'analyse. Car il nous semble que la découverte de concepts clés et de la nécessité d'un regard distancié et exercé, alliées à la confrontation en groupe de travail et l'exploration collective, est de nature à mieux préparer l'élève-ingénieur à son futur métier de manager.

² Nous nous inspirons fortement ici de la méthode dite PBL, *Problem-Based Learning*, apprentissage par la résolution de situations-problèmes, d'origine canadienne. Pour en savoir plus : Florence Hunot-Clairfond, *Former les nouveaux managers. Une pédagogie originale pour développer leurs compétences*, éd. Liaisons, Paris, 1996.

Quelques suggestions de méthode

Comment procéder, dès lors qu'on aborde l'une ou l'autre de ces études de cas? On suggère ici un cheminement possible :

1. *Collecter les données pertinentes.* C'est le *b.a.-ba* de toute analyse : lire (et relire) le cas, noter les points saillants, les informations jugées essentielles. Se donner un tableau général de l'organisation, de son environnement, de son fonctionnement, des principaux faits et phénomènes rapportés. Identifier les grandes phases de son histoire.
2. *Définir et décrire le problème.* Cette étape est au cœur de l'analyse de cas. Les deux questions clés à se poser sont : « De quoi quoi s'agit-il ? » et « Quel est le problème ? » Comment procéder?
 - Dresser une liste provisoire de tous les problèmes qui semblent se poser, petits ou grands, anciens et nouveaux (par exemple, au regard des cas n° 1, 2 et 3 : les groupes, dans l'atelier, entretiennent des relations conflictuelles ; la maîtrise ne s'implique pas dans la réorganisation ; les déléguées refusent de négocier).
 - Découvrir les relations entre ces problèmes d'une même situation, découvrir les liens possibles entre les facteurs.
 - Reclasser ces problèmes par ordre d'importance, en vous appuyant sur le bon sens, l'expérience et vos connaissances.
3. *L'analyse des « causes » (des « raisons »).* Ici, l'étudiant se doit de devenir analyste et se libérer de ses préjugés pour adopter un regard distancié. Il doit donc partir des faits, ou des opinions sur ces faits proférées par ces individus, mais en les traitant *comme des faits* (c'est-à-dire : sans juger ces opinions). L'objectif est cependant moins de rechercher une causalité, comme dans les sciences expérimentales et les sciences naturelles, que de s'interroger sur « des raisons ».

Autrement dit, le but est de rechercher les « bonnes raisons » qu'ont les acteurs de croire ou d'agir ainsi. Si l'explication par les causes et l'explication par les raisons commence par un même opérateur logique (« parce que »), la différence entre les deux approches est de taille : dans le premier cas, l'analyste remontera des effets aux causes, en pouvant, s'il le désire, recommencer l'expérience pour isoler les causes entre elles, en neutralisant telle variable, ou pour tester la production d'effets ; dans le second cas, en sciences sociales, cette vérification par l'expérience est impossible et, détail majeur et aggravant, cette analyse porte *sur des individus*, non sur des objets ou des phénomènes. Et ces individus sont dotés d'une intention, sont porteurs d'une histoire, sont régis

par des affects, etc. On ne peut donc que *comprendre* leurs actions, et non les « expliquer » (comme le jeu des plaques tectoniques explique les tsunamis).

L'analyste de situations managériales cherchera alors à rechercher une « causalité » – pour utiliser le terme dans son sens générique: « ce qui fait qu'une chose se fait » –, en centrant son attention: a) sur les individus et leurs actions, b) sur les problèmes que ces actions génèrent, c) sur les conséquences de ces actions. Le triptyque « Actions – Problèmes – Conséquences » permet ainsi de relier entre eux des individus, des actions et des effets, de façon à faire ressortir les liens de causalité. Prenons le cas Tulipe, le cas n° 6: Qui agit? Les ouvrières des lignes de remplissage / conditionnement. Quel est le problème? Peu d'entre elles sont volontaires pour travailler dans le nouvel atelier. Quelles sont les conséquences de cette action? L'atelier Tulipe ne pourra pas démarrer dans les délais prévus et l'innovation que représente ce nouveau produit alimentaire est compromise. Quelles sont les causes de cette désaffection? Etc.

4. *Raisonnement par hypothèses.* Le raisonnement *par hypothèses* est d'une importance capitale; il est du type: « Les ouvrières de cette usine agro-alimentaire ne s'inscrivent pas pour travailler dans le nouvel atelier *parce que...* » (cf. le cas n° 6). Plusieurs hypothèses peuvent ainsi être formulées: parce que la communication est déficiente, parce que la stratégie de la direction est maladroite, parce que le climat social est mauvais, parce qu'il s'agit de salariées âgées, parce qu'elles craignent les effets de ce changement, etc.

Qu'est-ce qu'une hypothèse? C'est *une réponse provisoire* à une question, ou l'explication provisoire d'un problème (une présomption, qui demande à être vérifiée). Pour expliquer le bleu du ciel pendant la journée, le scientifique répond: « parce que les gaz et les poussières en suspension dans l'atmosphère décomposent la lumière solaire en sept couleurs et que le bleu est alors la couleur la plus déviée; mais si la couche d'air est plus épaisse, comme au crépuscule, ou s'il y a plus de poussières, c'est le rouge qui est alors dévié ». Cette réponse est provisoire tant qu'elle n'aura pas été validée ou démontrée par une expérience de physique: on considérera donc l'épaisseur des couches d'air, en fonction du moment de la journée; on vérifiera les déviations dans un spectre lumineux, etc. Formuler une hypothèse, c'est donc anticiper une relation entre des phénomènes – et les concepts qui en rendent compte (couche d'air, poussières, lumière, etc.). En sciences sociales, le raisonnement est évidemment identique (sauf qu'il porte, non sur des couches d'air et des phénomènes de spectres lumineux, mais sur des individus et sur leurs actions!); il convient donc de valider ces hypothèses, en testant leur limite de validité. Comment procéder?

D'abord, en *construisant* un corps d'hypothèses (c'est-à-dire : un ensemble d'hypothèses, articulées les uns aux autres), dans l'objectif de comprendre la situation observée. « Construire », ici, signifie deux choses : imaginer ces relations, les tracer intellectuellement ; et les raccorder à une problématique. Car cette construction d'hypothèses n'est pas le fruit de « l'imagination » ; elle se déduit d'un modèle d'analyse, lui-même relié à une grille théorique. Celle-ci est un outil pour *interroger* le problème posé, pour en comprendre les ressorts. Ici, dans les analyses de ces sept cas, nous présenterons au lecteur plusieurs cadres théoriques (analyse stratégique, analyse culturelle, théorie des conventions, théorie de la régulation, etc.) susceptibles de rendre compte des actions des individus et de nous aider à les comprendre.

Puis en « *falsifiant* » ces hypothèses. L'objectif est d'en tester les limites de validité. Deux conditions doivent généralement être respectées : a) une condition de généralité (ou d'universalité) : ces hypothèses doivent pouvoir être formulées dans d'autres situations sociales que celle qui est observée et y conserver un même pouvoir explicatif ; et b) une condition de falsification : elles acceptent des énoncés contraires qui, eux aussi, peuvent être théoriquement vérifiés. Exemple : la proposition « L'entreprise Machin a fait faillite car elle ne s'est pas adaptée à la nouvelle donne commerciale » ne peut être une hypothèse de travail valable que si la même proposition, pour l'entreprise Truc, pourrait être formulée et que son énoncé contraire (« elle a réussi car elle s'est adaptée ») pourrait également être vérifié.

Enfin, en *vérifiant* ces hypothèses par le jeu de l'observation (ou de la déduction logique)³.

5. *Elaborer, évaluer les options décidées.* Cette séquence est la suite logique de la précédente : « Si le phénomène X s'explique pour des raisons Y, il convient alors d'agir de façon Z ». Là aussi, le raisonnement par hypothèse est heuristique : « Et si on agit sur X, ou sur Y, quelles en sont les conséquences ? Quels effets non voulus se produiraient-ils ? ». Quatre étapes sont à distinguer :
 - *Se donner des objectifs d'action* et des critères pour les évaluer. Par exemple : « Réussir le changement organisationnel X, sans casser l'organisation » (cas n° 7) ; « Faire s'impliquer le syndicat, en veillant à ne pas le mettre en difficulté devant ses mandants » (cas n° 3) ; ou encore : « Permettre à l'encadrement de retrouver une liberté d'action » (cas n° 1).
 - *Définir les options possibles*, de façon assez détaillée et au-delà des banalités d'usage (éviter les solutions de type « Il faut mieux communi-

³ Le lecteur intéressé par les questions de méthodologie et d'épistémologie pourra utilement se reporter à : Raymond Quivy et Luc Van Campenhoudt, *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, 1995.

quer» ; c'est probablement vrai, mais cela ne résout en rien le problème : quel message communiquer, et à qui?...). Préférer des scénarios de type : «La direction du site pourrait, sur un support vidéo, donner des informations concrètes sur l'état d'avancement du chantier et donner la parole au chef de projet, qui expliquerait les problèmes rencontrés et les solutions adoptées» (cas n° 6).

- *Evaluer ces options*, au regard des critères et des objectifs définis préalablement. Par exemple, pour le cas n° 1, évaluer l'option «Donner une responsabilité de maintenance de premier niveau aux conductrices de machines».
- *Puis décider du plan d'action*, le planifier, prévoir des retours d'expérience, des revues de projet, etc.

6. Enfin, *Rédiger la synthèse*, ou le rapport de cas, en vue, par exemple, de le présenter publiquement et oralement. Procéder ici en suivant pas à pas la démarche intellectuelle suivie est efficace ; l'observateur ou l'auditeur saura ainsi, plus clairement, où réside le problème, ses causes et les options possibles. Il pourra donc mieux vous suivre et vous approuver dans vos décisions...



Fabrication Dauphine Renault
Ligne tôlerie (ferrage)
Flins, France, 1956
Sélection de photos « Naissance d'une voiture »

© Renault communication, droits réservés

Cas n° 1

L'ATELIER DU MONOPOLE

Dans les ateliers de ses trente usines dispersées sur le territoire national, cette grande entreprise industrielle, investie d'un monopole d'Etat dans son domaine, fabrique des articles de consommation en grande série⁴. Elle ne craint ainsi aucune concurrence étrangère. Trois catégories de personnel sont en présence : les chefs d'atelier, les ouvriers de production et les ouvriers d'entretien⁵. Chacune de ces trois catégories jouit d'une sécurité totale d'emploi, possède ses statuts particuliers et recrute par filière séparée.

Les chefs d'atelier, malgré leur nom, font plutôt fonction de contremaîtres ; ils s'occupent de comptabiliser la production de l'atelier (dans son ensemble) et de chaque ouvrier (en particulier), des fournitures et de l'approvisionnement, de l'utilisation des matières premières et, enfin, des transferts de postes d'ouvriers lorsqu'il y a une vacance. Ils ont, en somme, un rôle de surveillance générale.

Les ouvriers de production, sous leurs ordres (de 60 à 120 par atelier), sont en majorité des femmes. De qualification faible, elles se divisent en deux groupes selon le poste de travail occupé : les conducteurs(trices) de machines, d'une part, et les receveur(veuses)s / manutentionnaires, d'autre part. Mais

⁴ Le cas présenté ici est issu d'un ouvrage du sociologue Michel Crozier, *Le phénomène bureaucratique. Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*, publié en 1963. L'analyse s'y appuie sur deux célèbres monographies, dont celle de l'entreprise publique SEITA, la Société d'Exploitation Industrielle des Tabacs et des Allumettes. Cette monographie du « monopole industriel », selon l'appellation qui lui en a donné Crozier, a fondé le raisonnement stratégique. Aujourd'hui, plusieurs décennies après sa rédaction, le « cas de l'atelier d'entretien », tiré de cette monographie, présenté et commenté dans les pages 105 à 134, puis 186 à 193 de l'ouvrage (édition de poche, 1971), est devenu un classique, enseigné autant dans les cours d'initiation sociologique en université que dans les séminaires de formation de cadres dirigeants. Sa célébrité tient à une formule qui frappent tous les lecteurs : « Dans l'atelier d'entretien, écrit Crozier, ce sont les ouvriers d'entretien qui ont le pouvoir ». On s'appuie ici sur l'écriture de ce cas par Ehrard Friedberg lui-même, co-auteur, avec Michel Crozier, d'un ouvrage théorique de sociologie des organisations, *L'acteur et le système*, 1977. Ce cas est paru dans la revue *Pour*, n° 28, consacrée à « L'analyse sociologique des organisations ». L'exposé du cas s'y accompagne d'un petit guide, « Démarche et déroulement d'une enquête organisationnelle », sur lequel nous nous appuierons également. Nous assumons seuls l'interprétation que nous faisons de ce cas. Nous remercions Ehrard Friedberg de son amicale autorisation de reproduction.

⁵ On laissera de côté volontairement ici les autres catégories sociales, notamment les ingénieurs, les directeurs d'usine et leurs directeurs-adjoints.

les deux groupes appartiennent bien à la même catégorie, et il y a fluidité entre eux, car l'affectation aux différents postes de travail se fait par l'application de la règle d'ancienneté.

Les ouvriers d'entretien (une douzaine par atelier) sont des ouvriers très qualifiés, munis d'un CAP. Bien qu'ils dépendent hiérarchiquement d'un ingénieur technique étranger à l'atelier (le responsable du service Entretien), ils y sont affectés de façon fixe. Chacun d'entre eux a la charge exclusive de 3 ou de 6 machines de production qu'il doit régler, entretenir et sur lesquelles il doit effectuer les petites réparations (les grosses étant faites en dehors de l'usine).

Caractéristique majeure de l'atelier : la séparation nette entre ces catégories. Le rôle de chacune est clair, bien tranché et profondément distinct des autres ; il ne porte guère aux échanges et à la coopération. Entre ces rôles, il n'y a pas d'intermédiaire. Personne ne peut espérer – ou craindre – d'être promu – ou rétrogradé – d'un rôle à un autre... Notons cependant qu'ouvrières de production et ouvriers d'entretien se retrouvent dans le même syndicat, mais sous le leadership de ces derniers (et il en a toujours été ainsi).

Cette impression de fixité et d'impersonnalité de l'univers humain est encore soulignée par l'organisation technique. La rationalisation et la spécialisation des tâches sont très poussées. Des normes de production et de primes de rendement règlent la fabrication. Chaque agent est spécialisé et sait ce qu'il a à faire, et comment le faire. Surtout, rien n'est laissé au hasard, ou à l'arbitraire des individus : des règles impersonnelles prévoient en effet une solution à tout problème qui pourrait se poser. Un règlement, très strict, codifie les problèmes de répartition des postes entre ouvrier(ère)s de production, ou leur déplacement d'un poste à l'autre. Ainsi, il est prévu qu'en cas de vacance du poste (maladie, départ, panne de machine, etc.), il doit revenir à la personne la plus ancienne en grade parmi celles qui sont volontaires. Et s'il n'y a pas de volontaire, la personne la moins ancienne de l'atelier sera déplacée.

Ces règles, on le voit, ne laissent aucune place à la négociation interpersonnelle, aucune place à l'arbitraire de l'individu. En principe donc, il n'y a pas de motifs à des tensions ou à des conflits, puisque tout est prévu d'avance, et que chacun a une place assignée. Pourtant, lorsqu'on observe de près ce qui se passe dans les ateliers, lorsqu'on analyse les rapports humains qui prévalent entre ces trois groupes, on en arrive à une conclusion toute différente...

Les relations entre les groupes

L'enquête sociologique s'est déroulée dans l'une de ces usines, en région parisienne. Qu'observe-t-on du point de vue des relations entre ces groupes ?

D'abord, *les relations entre ouvrier(e)s de production et chefs d'atelier* : elles sont faibles et peu valorisées. Les ouvrières de production ne se sentent guère

engagées, ni affectivement, ni psychologiquement dans les relations qu'elles ont avec leur chef. Elles leur déniaient une importance réelle (elles les considéraient plutôt comme des « surveillants ») et ne manifestent pas beaucoup d'appréhension, ni de respect, pour leur rôle d'encadrement. De leur côté, les chefs d'atelier cultivent une sorte de « paternalisme bienveillant » envers elles. Mais dans l'ensemble, les relations sont plutôt bonnes et surtout, sans histoires. Les relations interpersonnelles sont cordiales et tolérantes.

Les relations entre ouvrier(e)s de production et ouvriers d'entretien : elles sont marquées par un climat tendu et conflictuel qui, toutefois, s'exprime difficilement. Les ouvrières de production semblent profondément engagées psychologiquement dans ces relations et font preuve d'une hostilité sourde, qu'on n'a plus l'habitude de trouver dans les relations avec les chefs d'atelier... Selon elles, il y a fort peu d'entente entre les deux groupes d'ouvriers. Lorsqu'on leur demande, par exemple, si en cas de pannes, les ouvriers d'entretien s'arrangent pour vite réparer les machines, 33% seulement d'entre elles disent que les ouvriers d'entretien font ce qu'ils peuvent ; le reste exprime des critiques plus ou moins fortes (L'item : « Cela dépend, il y en a qui ne sont vraiment pas serviables » recueille 55% des opinions...). Globalement, l'attitude des ouvrier(e)s de production à l'encontre de ceux de l'entretien est une attitude de ressentiment et d'hostilité contenue.

Ces tensions ont cependant du mal à s'exprimer ouvertement, ou à se personnaliser. Paradoxe : ce sont les conductrices de machines, directement en contact avec les ouvriers d'entretien, qui se plaignent le moins de l'attitude des ouvriers d'entretien lors des pannes et des réparations de machines, alors que ce sont elles qui en souffrent le plus, car cela a des incidences sur leur propre salaire (si la panne se prolonge au-delà d'une heure et demie, elles doivent rattraper le temps perdu, sous peine de perte de salaire). En revanche, les receveurs/euses, moins affecté(e)s mais aussi moins impliqué(e)s dans la relation, se montrent beaucoup plus critiques.

Les ouvriers d'entretien, eux, voient dans les ouvrières de production « leurs » subordonnées et ne se privent pas d'intervenir fréquemment dans leur travail. Leur opinion sur elles, fort semblable à celle des chefs d'atelier, est marquée par un profond paternalisme ; ils les jugent négligentes, manquer de soin et de responsabilités, ne comprenant pas les nécessités techniques et ne travaillant pas assez. Ils ont également conscience que leurs rapports sont difficiles. Et si les 75% d'entre eux pensent que « Cela va bien, ou moyennement bien » avec celles dont ils sont personnellement en relation, ce pourcentage tombe à la moitié (49%), lorsqu'ils répondent sur les relations entre leurs collègues et les ouvriers de production.

Enfin, *les relations entre ouvriers d'entretien et chefs d'atelier.* Ici, plus de tensions cachées : les rapports sont ouvertement hostiles ! C'est une relation conflictuelle, avec une forte charge émotionnelle. Les ouvriers d'entretien cri-

tiquent ainsi fortement la compétence des chefs d'ateliers, et près de la moitié d'entre eux (47%) déclare carrément qu'ils sont incompetents! Les chefs d'atelier n'en sont pas moins critiques à leur égard. Mais leurs réponses sont plus embarrassées, comme s'ils hésitaient à trop s'engager. Un tiers d'entre eux estiment qu'ils sont incompetents, mais un autre tiers refuse de répondre (ce qui signifie qu'ils ont probablement une opinion identique mais n'osent pas l'avouer...) Et quand on leur demande si les ouvriers d'entretien empiètent sur l'autorité qu'ils ont sur les ouvrières de production, 17% seulement répondent par oui, le reste se partageant entre des refus de réponse embarrassés, ou des « Cela dépend », signes d'un malaise certain...

Le groupe des ouvriers d'entretien est par ailleurs très soudé, très discipliné et très « unanime »; et chacun « idéalise » l'ingénieur technique qui dirige le service, en qui ils voient un expert dans son domaine, et un membre expérimenté de l'équipe de direction, « blanchi sous le harnais » et connaissant bien l'usine et ses recoins...

Addendum au cas n° 1

Le cas du chef d'atelier qui ne se résigne pas...

Le héros de notre histoire⁶ est un chef d'atelier qui n'est entré à cette usine picarde du Monopole que depuis quelques semaines; ce dernier, à la différence de nombre de ses collègues, possède de bonnes connaissances techniques, acquises au cours d'une carrière assez longue dans l'industrie privée. Un dispositif important de l'installation technique qui commande la marche de son atelier tombe en panne; il est fait appel naturellement à l'ouvrier d'entretien responsable de cet équipement. Celui-ci démonte quelques pièces, vérifie quelques connexions et déclare que c'est un accident sérieux qu'on ne pourra pas réparer très vite et qu'il faudra arrêter la production jusqu'à qu'on ait trouvé la raison de la panne.

Le chef d'atelier est irrité par le ton péremptoire de l'ouvrier d'entretien et la discussion dégénère vite en querelle. Après avoir traité l'ouvrier de paresseux et d'incompétent, il se met lui-même au travail, découvre que la panne n'est pas aussi grave que voulait le faire croire l'ouvrier d'entretien et que sa vraie raison est le très mauvais entretien d'une des pièces.

Furieux, et pensant qu'il « tient » le mauvais ouvrier coupable d'une négligence grave, il va voir le chef de section pour lui demander d'exiger avec lui une punition exemplaire. Le chef de section n'approuve pas du tout sa résolution; il essaie de le calmer et lui demande de toute manière d'essayer au moins de régler l'affaire avec l'ingénieur technique.

⁶ Nous reproduisons ici, dans les termes mêmes de ceux de Michel Crozier, l'anecdote qu'il rapporte pages 154 et 155 de l'ouvrage *Le phénomène bureaucratique*.

Le chef d'atelier obtempère à regret, mais l'ingénieur technique refuse de l'écouter. Une nouvelle querelle éclate et le chef d'atelier se voit signifier brutalement que de telles affaires ne sont pas de son ressort, que les chefs d'atelier ne sont pas compétents en matière technique, et lui pas plus que les autres.

De plus en plus furieux, il fait irruption dans le bureau du directeur...

Cas n° 2

LE CAS MÉCANO

Au départ de la réflexion concernant l'engagement dans une négociation sur les 35 heures, se trouve Gilles Guyot, DRH de cette importante entreprise de mécanique installée à V***, ville d'importance moyenne, dans une région industrielle dynamique: Mécano⁷. Le site de V*** regroupe près de 600 salariés, à majorité des hommes, dont la plupart sont des ouvriers professionnels qualifiés. Dès le décret d'application de la loi De Robien promulgué⁸, ce responsable des ressources humaines, professionnel chevronné, commence à élaborer un projet. S'il est immédiatement convaincu de l'intérêt de ce dispositif, il sait qu'il lui reste à persuader un comité de direction de site circonspect, ainsi que la direction de son Groupe, important constructeur automobile.

Deux objectifs le guident. D'une part, la mise en place d'un dispositif d'ARTT (Aménagement et Réduction du Temps de Travail) permettrait de faire face à moindres coûts aux variations des commandes, avec une pointe d'activité chaque année, au printemps. Le projet semble d'autant plus intéressant qu'il redonnerait de l'air à l'entreprise grâce aux diverses formes d'aides financières, dans une situation économique jugée momentanément défavorable, comme le précise la direction de Mécano dans le dossier de demande de

⁷ Ce cas est issu d'une enquête monographique dans 42 entreprises de la région Rhône-alpes, réalisée en 1999 – 2000, et dont les résultats et les analyses sont présentés dans l'ouvrage de Christian Thuderoz et Marianne Tournon, *Négocier le temps de travail dans les PME. Des processus d'apprentissages*, éd. de l'ANACT / Ministère du travail et de l'emploi / ARAVIS, 2001.

⁸ En 1996, Gilles de Robien, député UDF, propose une loi, adoptée le 11 juin, rendant incitatif le recours à l'ARTT, l'Aménagement et la Réduction du Temps de Travail. Les entreprises volontaires pouvaient bénéficier d'aides publiques si, par accord d'entreprise, elles réduisaient leur temps de travail d'au moins 10% et procédaient à de nouvelles embauches, correspondant à au moins 10% des effectifs (« Robien offensif ») ou évitait des licenciements (« Robien défensif »). La RTT pouvait être étendue à 15% du temps de travail, avec 15% d'embauches à la clé. L'aide de l'Etat prenait la forme d'un allègement des cotisations de charges patronales, conclu pour 7 années. Suite à la dissolution de l'Assemblée Nationale et l'arrivée d'un gouvernement de Gauche plurielle en mai 1997, une loi sur les 35 heures fut annoncée par le gouvernement de Lionel Jospin en octobre 1997, puis votée en juin 1998. Le dispositif « Robien » laissait la place fin février 1998 à la loi « Aubry 1 », du nom de la ministre socialiste du Travail, Martine Aubry. Une seconde loi, « Aubry 2 », votée fin 1999, précisa, sur la base des 30 000 accords signés dans les branches et les entreprises, les dispositions concernant le travail des cadres ou le régime des heures supplémentaires. Certaines de ces clauses furent abrogées à partir de juin 2003, puis au printemps et à l'automne 2005, par les gouvernements de Jean-Pierre Raffarin et Dominique de Villepin.

subvention. Aucun bénéfice n'a été enregistré en 1996, alors que l'entreprise perd des parts de marché auprès de son principal client, dont elle est une filiale. L'entreprise rencontre de fortes pressions sur ses prix de vente et enregistre ainsi une inquiétante diminution de ses marges. D'importants investissements, néanmoins, ont été réalisés (dont une nouvelle MOCN, machine-outil à commande numérique).

D'autre part, la réorganisation qui suivrait ce projet d'ARTT permettrait de remettre de l'ordre dans une organisation du travail vieillissante, où les relations et les conditions de travail ne cessent de se dégrader depuis 3 à 4 ans. Tous en conviennent, aussi bien des militants syndicaux que Mme Lucille, l'adjointe de Guyot.

Lorsque G. Guyot, après avoir défendu, seul, le projet auprès du Groupe, obtient son feu vert pour négocier un accord Robien offensif, avec une RTT de 10%, c'est sans enthousiasme que le comité de direction du site va suivre, plus que porter, le projet ARTT. Face aux difficultés à venir, ces débuts laborieux sont rétrospectivement peu de choses : la direction des ressources humaines va devoir porter totalement seule ce projet et ce, malgré l'implication des organisations syndicales. Désabusé, le DRH nous déclarera, quelques mois après l'échec du processus, quand nous reviendrons le voir dans son bureau de V*** : *« Si j'avais su comment les choses allaient évoluer, je n'aurais rien entrepris »*.

Les négociations débutent fin janvier 1997, dans un climat social en pleine effervescence. Pour quelles raisons ? D'une part, du fait de l'émergence d'une nouvelle section syndicale dans l'entreprise, la CFDT et, d'autre part, de l'imminence des élections au Comité d'Entreprise. Celles-ci risquent d'entériner des changements importants en termes de représentation syndicale. Comme le dit Alain, salarié non syndiqué : *« Avant, la CGT n'avait pas de concurrent. Elle pratiquait un syndicalisme un peu léger, elle gérait le CE et ne dialoguait pas avec nous »*. C'est donc dans cette ambiance de rénovation militante que le DRH présente aux sections CFDT, CGT et Autonomes son projet d'ARTT. Le moment n'est pas favorable, mais il souhaite ne pas perdre de temps, craignant que les résultats des élections législatives, prévues pour mai 1997, ne se traduisent par l'abrogation de la loi Robien... Si les sections syndicales sont intéressées par le principe de la réduction du temps de travail, il reste cependant à s'entendre sur son contenu. Au rythme d'une réunion par semaine dédiée à cette question, les semaines passent sans qu'il n'y ait pour autant d'avancée notable dans les négociations...

Jusque-là, le contenu des négociations demeure très général et relève presque de la déclaration d'intention. L'opposition principale porte sur le pourcentage de RTT : 10 ou 15% ? Pour Pierre, jeune délégué syndical CFDT, *« il est clair que la direction est avant tout intéressée par les aides et les allègements de charge ; elle veut négocier sur un projet verrouillé par le Groupe »*. Pour le

DRH, tenu par la politique sociale et industrielle de la holding, il est impossible de négocier un Robien avec une RTT de 15%. « *Nous, on veut passer à 32 heures, c'est faisable, parce qu'on est en sous effectif*, soulignent les responsables syndicaux. *Les signes ne manquent pas: beaucoup d'heures supplémentaires et un recours important à l'intérim!* » La CFDT pose ainsi l'engagement dans un Robien 15% comme préalable à la négociation. Les négociations s'enlisent, chaque protagoniste restant sur ses positions...

Courant février 1997, le DRH décide de faire appel à l'agence de conseil ARAVIS, du réseau de l'ANACT⁹, afin de relancer le processus. Il souhaite obtenir une aide à la négociation et conclure rapidement un accord Robien. Un consultant est choisi; il intervient début avril 1997 auprès des organisations syndicales afin de les aider à identifier, dit-il « des bases communes au dialogue social ». A partir du point de vue des partenaires sociaux, il dresse un diagnostic de faisabilité. Il prodigue également quelques « conseils » supplémentaires à la CFDT, qui vient de remporter les élections. Les négociations reprennent alors, sur la base d'un projet de réduction du temps de travail de 10%. La négociation se focalise cependant d'emblée sur les questions salariales. La direction rassure les syndicats (« *Il y aura maintien des salaires* », indique-t-elle aussitôt), aidée par le consultant qui insiste fortement à ce moment, nous dira-t-il ensuite, sur l'importance que revêt la question de l'organisation du travail, « si l'on veut rendre effective et efficace cette RTT ».

Cependant, pressé par le temps, le DRH (qui craint toujours une abrogation prochaine de la loi de Robien) décide – et les militants syndicaux sont d'accord avec lui – que les négociations se poursuivent en l'état et que, dans un second temps seulement, un travail sur l'organisation soit entrepris afin d'en redéfinir les principes. Pour Mme Lucille, « *le manque d'expérience et les attitudes peu fiables des syndicalistes empêchent tout travail sur la mise en œuvre en cours de négociation* ». Le manque de confiance entre les négociateurs, de sérénité dans la conduite de la négociation et la nouveauté de ce type de compromis encourage la direction à éviter la question épineuse de l'organisation du travail et à sous-estimer l'importance et la complexité du sujet. Il lui apparaît prioritaire d'obtenir l'aval des syndicats sur un dispositif à 10% de RTT. Elle réunit l'encadrement, mais uniquement pour les inviter à réfléchir à la compatibilité entre la RTT et les spécificités de leur statut de cadre.

Les négociations se poursuivent; elles semblent trouver une issue avec le recours à un référendum dans l'entreprise. Les salariés sont en effet appelés, le

⁹ L'ANACT, Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, organisme paritaire de conseil aux entreprises (Patronat, Syndicats et représentants de l'Etat composent son conseil d'Administration) s'était vu confier, suite au vote de la loi Aubry 1 une mission de conseil aux PME, intitulée « Dispositif d'appui-conseil ». Les entreprises de moins de 200 salariés bénéficiaient ainsi d'un conseil gratuit (mise gracieuse à leur disposition d'un consultant pendant 5 jours) pour les aider à se réorganiser en passant à 35 heures.

25 avril 1997, à exprimer leurs préférences entre deux projets de RTT : un projet de réduction hebdomadaire, ou l'octroi aux salariés de 18 jours de congés supplémentaires. Cette dernière option obtient 65% des suffrages exprimés. Le vote est donc loin d'être écrasant (à peine les deux tiers de suffrages favorables à l'option défendue par la jeune section CFDT), surtout s'il l'on considère les résultats au niveau des seuls ateliers de production (à peine 53%). Des salariés avouent que *« cette maquette est passée avant tout parce que la CFDT a fait un meilleur travail d'explication » auprès d'eux, et que « la CGT n'avait pas l'habitude de venir discuter avec eux ! »*. Et l'encadrement (techniciens, agents de maîtrises et cadres) n'a pas été invité à se prononcer sur la viabilité des différentes maquettes, ni à propos de leurs contraintes, ni sur leurs conditions de production...

La section CGT, qui s'oppose à toute annualisation du temps de travail, refuse finalement de signer l'accord conclu, finalisé ensuite fin mai 1997, mais seulement entre la direction, la CFDT et le syndicat des Autonomes. L'accord prévoit une mise en application progressive de l'accord, à partir du mois de juillet jusqu'en décembre 1997, avec une présence du consultant pendant ce temps, afin de les *« aider dans la mise en place d'une organisation du travail qui permette les gains de productivité escomptés »*.

Lors de son intervention, le consultant aide l'encadrement à pointer, service par service, les règles et les mesures à mettre en place pour pouvoir organiser la production avec les nouveaux horaires. De son rapport initial, rédigé au printemps 1997, ressort la nécessité *« de développer chez Mécano des poly-compétences »*, *« d'organiser une planification des temps de travail »*, ou de trouver des règles de gestion des repos, notamment *« des règles de refus de repos individuels et de priorité dans l'octroi de ceux-ci »*. Il appelle également à *« une organisation du travail plus participative »*. Il propose d'ouvrir *« un droit de regard »* aux syndicalistes et aux salariés sur les affectations aux postes de travail, généralement source de tensions dans les ateliers.

La mise en route du dispositif ARTT est difficile, surtout dans les ateliers de production. Très vite, l'encadrement, intermédiaire et supérieur, se répand en critiques et déclare cet accord *« ingérable »* (selon le mot du directeur de production, que tous commentent dans les couloirs). La hiérarchie d'atelier (chefs de section, chefs d'atelier) ne voit rapidement dans cet accord ARTT qu'une remise en cause de leur rôle et clairoignent, à qui veut l'entendre, que *« cela va désorganiser tout ce qu'ils ont organisé »*...

A l'automne 1997, Mécano connaît une brutale inversion de tendance, rendant la mise en œuvre de l'ARTT encore plus difficile. Le taux d'activité augmente de plus de 20%. Le phénomène est déjà difficile à encaisser en soi, mais il intervient de surcroît dans un contexte productif en pleine évolution, voire de désorganisation, du fait du lancement de nouvelles lignes de production (sur des MOCN, machines à commande numérique, que les opérateurs tar-

dent à maîtriser le fonctionnement), du développement des séries courtes et de la production en flux tendu. En effet, la production a fortement été déstabilisée par l'introduction du juste-à-temps, avec la suppression des stocks intermédiaires. Elle n'a pas suffisamment été accompagnée d'une fiabilisation de l'outil de production (avec un abandon progressif des mesures de TPM, *Total Productivity Maintenance*, qui, après l'engouement de leur adoption, se sont émoussées). Très rapidement, l'encadrement de terrain s'est laissé prendre par l'urgence. Ayant dû abandonner leurs routines organisationnelles, la maîtrise tente de gérer tant bien que mal la désorganisation. Le responsable CFDT, fin novembre, nous déclare : « *On utilise mal notre outil de production, on ne sait plus communiquer, on est en train de perdre notre savoir-faire. On est loin de la question de RTT et du temps de travail ; le problème, c'est que c'est toute notre organisation qui dysfonctionne maintenant !* ». Le nez dans le guidon, la maîtrise tente d'honorer dans les délais les commandes qui affluent désormais, refusant aux salariés leurs jours de repos RTT...

Pendant de longues semaines, le directeur RH ne semble pas apprécier à leur juste niveau ces forces de résistance. Persuadé qu'il s'agit d'un bon accord ARTT, il attend des jours meilleurs. Début décembre, il jette l'éponge et demande au Comité de direction de déclarer l'accord caduc, compte tenu de la nouvelle situation, désormais différente des conditions originelles quand l'accord s'est négocié et conclu. En juin 1998, au moment de notre enquête, les acteurs moteurs de ce projet étaient donc amers. Pour Gérard Guyot, le processus s'est soldé par un échec : « *On est arrivé au résultat inverse de ce qu'on souhaitait ! Dans ces conditions, il aurait mieux valu ne rien faire... Mais qui pouvait prévoir que la direction du site ne ferait pas son travail, ou que le directeur n'impose pas le projet à sa hiérarchie ?* » Un échec personnel, puisqu'il n'a pas obtenu le soutien de sa hiérarchie (la direction générale du groupe, après un premier soutien à l'époque de la signature de l'accord RTT, l'a ensuite laissé se débrouiller seul...); mais aussi collectif, la situation de l'entreprise restant préoccupante. Comme le dit Christophe, animateur de la section CGT : « *Aujourd'hui, l'ARTT, c'est devenu secondaire ; ce qui prime maintenant, c'est la survie de l'entreprise !* » Aussi attendent-ils, tous, l'arme au pied, le changement de direction annoncé...

Cas n° 3

LE CAS FRANCÉLEC

Nous sommes en région parisienne, au milieu des années 1980, chez Francélec, petite usine d'équipements électriques et électroniques¹⁰. 72 salariés y travaillent, dont 56 ouvrières. La majorité d'entre elles sont d'origine étrangère; elles ont été embauchées durant la décennie précédente, quand la demande de produits automobiles allait croissante; elles sont classées OS2, ouvrières spécialisées 2^e échelon, et rémunérées au rendement; le travail est parcellaire, sur des chaînes d'assemblage. La maîtrise est masculine; quelques techniciens d'atelier s'occupent de la maintenance du parc de machines.

L'usine est une filiale d'une division d'un grand constructeur européen d'automobiles. Ce dernier, dans le cadre d'une réorganisation de son réseau d'entreprises, a décidé il y a peu de fermer le site et de transférer l'usine en province, en région Bourgogne.

Un seul syndicat est présent dans l'usine, une section syndicale CGT. Il a peu d'adhérent(e)s, et il est animé par un collectif d'ouvrières. La plupart sont d'origine étrangère (elles sont portugaises pour une grande part) et s'expriment difficilement en français.

Le directeur du site, soucieux de réussir le transfert, propose aux représentantes de la CGT d'engager des négociations à ce sujet. Il a rédigé une *Note*, accompagnée d'un dossier explicatif, présentant les motifs du déménagement – techniques, financiers et organisationnels – et proposant des mesures sociales attractives pour opérer ce transfert.

Mais dès la première réunion de négociation qu'il convoque, les déléguées CGT déclarent s'opposer à ce transfert et ne cessent de réclamer « le maintien de l'usine en région parisienne ». Le directeur se heurte à un silence obstiné dès qu'il aborde la question du transfert. Elles indiquent ne pas vouloir dé-

¹⁰ Ce cas est tiré d'un article de Christian Morel, « La drôle de négociation », paru dans la revue *Gérer et Comprendre*, série des « Annales des mines », mars 1991, auquel nous renvoyons le lecteur, tant sont grandes la qualité pédagogique de l'article et sa capacité à nous faire mieux comprendre les comportements syndicaux. « On accuse souvent les syndicats français, écrit Christian Morel en introduction, de comportements irrationnels et contraires à l'esprit de négociation. En fait, leur attitude est cohérente et logique. Mieux vaut la comprendre si l'on veut réformer la négociation sociale en France »... Nous remercions Christian Morel pour son aimable autorisation de reproduction.

battre à partir des chiffres qui leur sont communiqués et le directeur du site s'entend dire, à chaque réunion : « De toute façon, vous faites dire aux chiffres ce que vous voulez ». Elles refusent, disent-elles haut et fort, « le diktat du patron ». Et s'il continue, ajoutent-elles « elles sont prêtes à occuper l'usine, pendant des mois si nécessaire »...

Cas n° 4

LE CAS BEAUVAIS

Dans tout cigare, on distingue l'intérieur, la sous-cape et la cape¹¹. Pour les « picaduros » et les « sénateurs », l'intérieur est en tabac sec fragmenté ou *picadura*, enveloppé à la machine dans une sous-cape d'un tabac résistant pour constituer la poupée, qu'une capeuse revêtira d'une robe fine de Sumatra ou de Java.

Les poupées sortent des machines par 25, serrées dans des moules-blocs où elles demeurent 48 heures à fin de séchage. Les capeuses sont chargées de l'extraction et à ce moment, trient les poupées bonnes et les impropres, pittoresquement appelées les « canards ».

On avait reculé, à la Manufacture de Beauvais, devant l'organisation d'un contrôle individuel du travail des poupières. Il eût fallu acheter des moules-blocs en supplément et subir d'importantes sujétions rendant plus chère la manutention des blocs. Mais la qualité du travail n'en souffrait pas : les poupières tenaient à honneur de maintenir à niveau convenable le niveau moyen des canards. Tout était pour le mieux et au meilleur marché.

La faveur du public s'étant portée sur les cigares de l'espèce, il fallut un jour renforcer les ateliers et former des poupières nouvelles. Les choses alors se gâtèrent. Les « jeunesses » n'avaient point, comme leurs anciennes, la passion de « l'ouvrage bien faite ». En peu de temps, les rebuts passèrent de 3% à 14%. C'était un désastre en main-d'œuvre perdue et matière gâchée, d'autant plus que les capeuses – soumises au contrôle individuel le plus rigoureux – s'agachaient à manipuler en pure perte les canards et « canardaient » de plus en plus dru.

Beauvais possédaient deux ingénieurs : un « premier », homme d'expérience et de sang froid, et un « second », en apprentissage. Dès l'apparition du fléau, le « premier » avait mis son aide à la recherche du meilleur procédé pour contrôler individuellement les poupières en identifiant la provenance

¹¹ Le cas Beauvais est tiré du texte « Les monopoles vus de près », écrit en 1924 par Paul Vanuxem, ingénieur des manufactures de l'Etat, polytechnicien, collaborateur de Henri Fayol, texte lui-même présenté et commenté in « Laisser du temps au temps », Jean-Louis Peaucelle, *Gérer et Comprendre*, Annales des Mines, mars 2000. Nous remercions Jean-Louis Peaucelle pour son aimable autorisation de reproduction.

des moules-blocs et en conservant ces moules pendant la manutention, le séchage et la distribution aux capeuses, bien classés par poupière productrice. En quinze jours, le projet s'est trouvé prêt, mais le « premier » l'avait logé dans son tiroir et ne l'en sortait point, cependant que les canards pleuvaient de plus en plus serré au capage.

N'y tenant plus, le « second », un jour, s'inquiéta : « Donnez du temps au temps, jeune homme », lui fut-il répondu, « le Temps est un grand maître, encore faut-il le laisser à l'œuvre... ».

Notre « premier » avait bien l'air de laisser le temps opérer tout seul et bien à rebours du résultat à espérer : il faisait parfois une platonique semonce à Mesdames les poupières, mais les canards ne diminuaient pas – au contraire – et les capeuses s'agitaient de plus en plus.

Le syndicat fut mis dans l'affaire et prit le parti des capeuses : à ses interventions de jour en jour plus violentes, le « premier » opposait une résistance résignée, ce qui mettait hors de lui le jeune « second ».

Mais, un matin, les ingénieurs trouvèrent toute la manufacture dans la cour, palabrant à tue-tête sur la scandaleuse inertie « des dirigeants ». Seules les poupières – et pour cause ! – manquaient à l'orchestre, mais les capeuses criaient largement pour deux ateliers... Bref, c'était la mise en scène, coutumière à la Manufacture de Beauvais, pour les ultimatums à l'administration.

On reçut en audience le Syndicat : harangue colorée, menace de grève, il fallait sur l'heure une solution ! Le « premier », avec flegme, laissa couler le flot, puis se rendit. Le Syndicat cria victoire et tout le monde, riant et chantant, reprit sa place dans l'atelier.

Le soir même, le projet, sorti du tiroir, était affiché pour exécution. Quelques centimes aux hommes d'équipe pour les sujétions nouvelles, 3% de plus au prix à la pièce pour les poupières – dont le gain désormais ne serait plus compté que sur les poupées bonnes, au lieu de porter sur le tout-venant – et le contrôle individuel fut mis en train. En peu de jours, les canards retrouvèrent leur ancien taux de 3%, pour le plus grand profit du Trésor Public...

Notre « second » connut enfin le secret de son « ancien »...

Cas n° 5

LE CAS DUPOND-MÉCANIQUE

La société Dupond-Mécanique, située en Lorraine, équipementier automobile, se relève d'une période difficile d'une dizaine d'années au cours desquelles elle a perdu 1400 emplois¹². Vieille d'une cinquantaine d'années, cette société a vécu une forte expansion après la Seconde Guerre mondiale, jusqu'au milieu des années 1970, où son effectif a atteint son maximum de 3000 personnes.

Le rapport ouvriers / ETAM (employés, techniciens et agents de maîtrise), supérieur à 2 en 1975 (2066 ouvriers pour 967 ETAM), est pratiquement tombé à 1 en 1995 (568 ouvriers seulement, et 486 ETAM).

L'entreprise est organisée selon un modèle taylorien à structure hiérarchique forte et très compartimentée, avec une gestion très particulière du « social », comme domaine « réservé » pendant fort longtemps des syndicalistes et du directeur du personnel, ancien chef d'atelier sorti du rang, aujourd'hui proche de la retraite. Elle est fréquemment l'objet de grèves sectorielles dures.

De nombreux investissements de modernisation n'ont pas atteint leurs objectifs ; s'est alors révélé au grand jour le décalage existant entre, d'un côté, une organisation dimensionnée pour une production de masse et, d'un autre côté, des outils adaptés à une clientèle fluctuante et à des séries courtes impliquant une forte capacité de réactivité.

A la fin des années 1980, la direction s'est engagée dans un programme de certification ISO et de développement de l'assurance Qualité. Elle cherche à diversifier sa clientèle, jusqu'alors trop dépendante d'un donneur d'ordre français. On lit ainsi, dans le journal de l'entreprise, en octobre 1989, sous la plume du directeur général : « Notre entreprise, qui travaillait encore récemment pour un client unique, vient, après un long parcours, d'obtenir le « *Supplier Quality Assistance* », ce qui nous permettra de faire partie des fournisseurs d'un important fabricant américain d'automobiles (...) La notoriété mondiale de cette qualification nous positionne comme un partenaire reconnu en Europe et aux Etats-Unis, notamment pour la qualité de nos produits

¹² Ce cas est tiré du concours d'admission ENA 1995, 3^e concours, épreuve de relations sociales.

et de nos prestations, la reconnaissance d'une capacité technique à proposer à nos clients des solutions complètes dans nos domaines d'activité.»

Les programmes de formation mis en œuvre lors de l'introduction des machines à commande numérique, MOCN, se sont heurtés à une grande résistance des salariés, cette formation ayant été présentée par les organisations syndicales comme l'antichambre de leur licenciement...

La section CFDT, syndicat devenu majoritaire il y a quelques années, est engluée dans la gestion du Comité d'établissement, où une poignée de militants, débordés, tentent d'assumer tant bien que mal leur mandat; la section CGT, dont les militants sont présents et très actifs sur le terrain, mène de son côté une politique d'opposition systématique; ses tracts montrent une tendance très dure, non réformatrice, à l'inverse de celle effectuée, au plan national, par cette centrale syndicale. La participation aux élections est faible (52% seulement des effectifs ouvriers et employés sont allés voter). Les évolutions sont les suivantes: la CFDT est passée de 40 à 46% des suffrages, la CGT a chuté de 46 à 34%; la CFE-CGC, elle, a conforté son leadership dans le collègue des cadres et assimilés (20% des voix sur toute l'usine).

De nombreux élus syndicaux sont conseillers municipaux dans les villages alentour, sur des listes de la gauche plurielle. Il y subsiste un courant protestataire Front national, qui trouve sa clientèle parmi les nombreux demandeurs d'emploi du bassin, dont le taux de chômage dépasse désormais 14%...

Cas n° 6

LE CAS TULIPE

L'usine est située à B***, en Périgord Noir, dans le triangle que forment les deux rivières, Corrèze et Dordogne¹³. Construite dans les années 1970, à une époque où explosait la demande de produits infantiles, elle appartient à D***, un grand groupe alimentaire européen. Près de 300 personnes y sont rassemblées, en 3 équipes (l'équipe de nuit est fixe, sur la base de volontaires). L'âge moyen du personnel est assez élevé, même si depuis quelques années, des embauches de jeunes femmes, en provenance des villages environnants, ont été opérées, quand la ligne de fabrication « Pommes – Myrtilles » s'est mise en place.

« L'atelier » est en fait constitué d'un long et large bâtiment où sont installées de 6 à 8 « lignes », série de machines mécaniques installées bout à bout, de façon linéaire (éplucheuse, autoclave, remplisseuse, etc.), et où les fruits ou légumes, à un bout de la ligne, sont mis sur un convoyeur, puis lavés, épluchés, broyés, cuits, etc., et cette compote, à l'autre bout, est versée dans des petits pots pour bébés, puis pasteurisée; ces pots sont ensuite stockés dans d'immenses magasins. Le tout, entre la chute d'une pomme sur le tapis roulant et l'évacuation du pot pour bébé ne prend que deux à trois minutes. L'atelier est bruyant, du fait des entrechocs des pots de verre, et l'atmosphère est humide, le travail s'accomplissant dans des nuages de vapeur.

Le personnel de l'usine se compose de plusieurs groupes :

- Les *ouvrières conductrices de lignes de remplissage / conditionnement*, faiblement qualifiées. La plupart ont beaucoup d'ancienneté; certaines sont là depuis la création de l'usine. Elles se connaissent donc depuis longtemps et sont soucieuses de maintenir un bon climat entre elles.

¹³ Ce cas est tiré d'une enquête menée dans une usine Danone, entre juillet 1991 et mai 1993, commentée in *L'enfant et l'usine. Histoire sociologique d'une innovation socio-technique*, Rapport pour le Ministère de la Recherche et de la Technologie, Lyon, GLYSI et CRISTO, 1994. Une réflexion plus générale sur ce cas d'innovation de produit est disponible dans l'article « L'usine et le petit pot. Pour une sociologie de l'innovation industrielle », *Sociologie du travail*, n° 3, 1997. Ce cas a été également enrichi de quelques emprunts au cas « Kéramex », qui aborde de semblables problématiques, publié dans l'ouvrage de Henri Amblard, Philippe Bernoux, Gilles Herreros, et Yves-Frédéric Livian, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Seuil, 1996.

Elles sont cependant préoccupées par leur emploi, car elles savent que l'avenir industriel de B*** passe par des lignes automatisées et informatisées, et qu'elles auront beaucoup de mal à s'y adapter (« Et si on nous laisse nous y adapter » disent-elles avec amertume).

- Les *agents de maîtrise*, tous des hommes; ce sont d'anciens ouvriers et n'ont pas un niveau technique très élevé. On les appelle encore parfois « chefs de ligne », selon l'ancienne appellation. Ils sont quasiment tous syndiqués à la CGT, seul syndicat présent dans l'entreprise;
- Les *régleurs-dépanneurs* qui interviennent sur les lignes de conditionnement, ont des profils variés, mêlant ceux de l'ancienne génération et les jeunes techniciens. Ils sont rattachés à l'ingénieur de production qui fait office de chef d'atelier (il s'agit en fait d'une jeune ingénieure, nouvellement mutée à B***, aux brillants états de service) et leur bureau est au milieu des lignes.
- L'atelier d'entretien, enfin, regroupe des *professionnels* qualifiés intervenant pour résoudre les problèmes plus complexes, ou pour installer de nouveaux équipements. Il est situé hors des ateliers, un peu en retrait, derrière le bâtiment. Il ressemble à tous les ateliers d'entretien du monde industriel: des hommes, fiers de leurs compétences, sous les ordres d'un ingénieur estimé et adulé pour son franc parler et son expertise technique...

Par tradition, le climat social y est calme. Les militant(e)s CGT, assez âgé(e)s pour la plupart, ont su construire de bonnes relations avec Henri Lecomte, le directeur du site qui, en retour, les respecte et les invite régulièrement à des réunions portant sur des projets divers. La culture participative du groupe D***, jointe à des traditions locales plutôt peu revendicatives, produisent ainsi une ambiance sociale détendue.

Le service « Maintenance et Travaux neufs » (l'entretien, donc) assure le bon fonctionnement des installations, qui tournent en continu, 24 heures sur 24 heures, sauf le week-end. Un bâtiment contigu à l'usine rassemble la direction et l'encadrement supérieur du site, la « technostructure » et les services de soutien logistique¹⁴. Le service « Qualité » vient d'être restructuré, avec une directrice, membre du Comité de direction, et de nouvelles missions, dont celle de hausser la qualité des produits et de réussir le projet « Tulipe »...

¹⁴ Nous utilisons ici les termes employés par Henry Mintzberg, dans *Structure et dynamique des organisations*, 1982, pour qualifier, d'une part, les services des méthodes, d'ordonnancement-lancement, de comptabilité, d'organisation-formation (« *technostructure* ») et, d'autre part, les services de GRH, gestion des ressources humaines (paie et relations sociales), d'expédition-réception, de restauration, etc. (« *support logistique* »). Ces deux types d'unités fonctionnelles – technocratiques et logistiques – se sont considérablement développées à B*** ces dernières années, conséquence du développement de l'usine: on y trouve désormais des ingénieurs agro-alimentaires, un DRH a été recruté depuis peu, une directrice « Qualité » vient d'être nommée, etc.

Depuis juillet 1991, en effet, le grand projet de l'usine de B*** est la construction d'un nouvel atelier qui va fabriquer un nouveau produit, dont le nom de code est « Tulipe » (un nom de fleur, comme à chaque innovation ; il y eut « Marguerite », pour le yaourt brassé, puis « Iris », pour les fruits en morceaux...) : il s'agit, ni plus ni moins, selon les mots de la direction du Groupe D***, qui vient de confirmer que l'investissement technique, assez considérable, est bien inscrit au programme de 1991, « de créer le Baby Food de l'an 2000 ». Autrement dit, de proposer sur le marché des produits infantiles un nouveau « concept » de petits pots, mais sans petits pots... L'idée est de proposer un bol-assiette, en plastique – et non plus un pot en verre –, avec un produit élaboré à l'aide de recettes originales (« Saumon à l'aneth », et non plus seulement : « Bœuf aux carottes ») et stérilisé par asepsie, par un procédé de type UHT, ultra haute température. L'innovation est radicale, du fait de la novation : le couple contenu / contenant (aliment aseptisé / assiette en plastique) échappe aux règles usuelles encore en vigueur chez les concurrents (pasteurisé / pot en verre).

Ce nouveau produit a été imaginé quelques années auparavant et a fait l'objet de groupes de travail conjoints avec P***, un géant US de la chimie. La technologie du plastique a été progressivement stabilisée, puis celle de l'asepsie également maîtrisée. La Direction de la recherche a alors passé le relais à l'usine de B***, qui bénéficiera de l'aide du Centre de recherches de la division, lui-même installé sur le site de B***. Un groupe de projet est mis en place, regroupant : un chef de projet, un ingénieur du Centre de recherches, un ingénieur de la Direction industrielle, détaché à B***, et un technologue. Le travail avance rapidement et, dès le début de 1992, le cahier des charges pour la commande des matériels est rédigé.

Tulipe est un produit auquel les directions du Groupe, de la division et de l'usine croient beaucoup ; il est susceptible de ravir des parts de marché à leur principal concurrent, un groupe alimentaire suisse qui a peu innové, ces dernières années, en ce domaine. Le projet Tulipe est ainsi vu par le directeur de l'usine, Henri Lecomte, comme une preuve de confiance de la part de la direction générale du groupe, et le gage d'un apport de chiffre d'affaires et d'une activité considérable, dans une conjoncture globalement difficile pour la division « Produits Alimentaires », qui doit « digérer » des absorptions ou des fusions d'entreprises. Le délai de réalisation est court (18 mois), et il va falloir montrer que l'usine de B*** est capable de tenir ses engagements : « *Si nous ne réussissons pas cet investissement, nous n'en aurons plus d'autres* » argumente le directeur. Pour les chercheurs et les technologues, il s'agit aussi d'un défi technique : en ce début de la décennie 90, personne, au monde, n'a encore produit à grande échelle des aliments aseptisés, en morceaux et mis sous emballage plastique...

Il est décidé que l'atelier Tulipe sera un atelier spécifique, installé « dans », mais à part de l'usine, avec de nouveaux murs, un nouveau plafond, et des sas

d'entrée. Avant d'y entrer, les salarié(e)s devront se changer, revêtir une tenue blanche complète (jusqu'alors, dans les autres ateliers, seule une blouse et une coiffe sont obligatoires) et traverser un pédiluve. Elles sont invitées à se laver les mains plusieurs fois par jour et changer de tenue avant et après leur pause. Le cahier des charges remis à l'architecte prévoit un fonctionnement quasi autonome de l'atelier Tulipe : magasinage des produits, entretien des installations, traitement des déchets, laboratoire Qualité, etc., lui seront spécifiques. Cela doit être quasiment « une salle blanche » et les contacts avec les autres ateliers les plus réduits possibles.

À la fin du printemps 1992, sur proposition du DRH nouvellement recruté, Loïc Halphen, un groupe de travail « Organisation » est créé ; il est chargé de réfléchir à la nouvelle organisation du travail dans l'atelier Tulipe ; il est composé du chef de projet Jean-Michel Rivet, du DRH de l'usine et de Philippe Basson, un cadre du service RH de la division, venu en renfort pour cette phase du projet. Plusieurs opérateurs sont interviewés ou participent à leurs réunions, pour déterminer quelques options techniques (hauteur de la table de découpage, emplacement du bouton d'arrêt d'urgence, localisation des échelles d'accès aux autoclaves, etc.). Les options organisationnelles, elles, sont débattues au sein du groupe de travail, auquel s'adjoint le directeur de l'usine. Parmi elles : la décision de profiter de Tulipe pour expérimenter de nouvelles organisations de travail (avec du *team work*, du travail en équipe ; une plus grande responsabilité et autonomie laissée aux opératrices/teurs, etc.).

Le directeur du site, en effet, et en plein accord avec le responsable RH, veut mettre en place dans le nouvel atelier une nouvelle organisation, ayant valeur d'exemple pour l'ensemble de l'usine. Ce sera le « secteur phare » de l'usine, non seulement sur le plan technique (de nouvelles lignes de production, totalement informatisées), mais aussi sur le plan socio-organisationnel (de nouvelles filières de qualification). L'idée principale est de créer « un nouveau métier, celui de conducteur-régleur » : quelqu'un – ou quelqu'une ! – capable à la fois de conduire une (ou plusieurs) ligne(s) et de faire les réglages de manière autonome. Le nouvel atelier serait donc composé, pour chaque équipe en 3×8 , de deux conducteurs/trices-régleurs/euses, s'occupant de deux lignes chacun, aidé(e)s de deux opérateurs/trices assurant l'approvisionnement des autoclaves et la manutention des produits. Un technicien de fabrication coifferait chaque équipe, assisté d'un professionnel de maintenance, désormais rattaché à l'atelier. Il y aura par ailleurs un laborantin et un cariste affectés à l'atelier Tulipe, mais travaillant en journée normale.

Le responsable RH imagine une organisation simplifiée, à deux niveaux de qualification (conducteurs-régleurs et techniciens), plus souple que l'organisation actuelle, des tâches enrichies pour les agents et une plus grande autonomie accordée. « *Tulipe aura valeur d'exemple*, indique-t-il lors d'une des premières réunions du groupe « Organisation, et le Groupe D*** nous appuie en

ce sens ». Le responsable du service Maintenance adhère à cet objectif car cela lui permettra de « reprofessionnaliser » ses hommes, rompus à toutes les panes des lignes mécanisées mais peu au fait des nouvelles technologies informatiques. Tous s'accordent sur la nécessité de « remuer l'usine » et d'évoluer vers davantage d'autonomie et de flexibilité dans l'organisation, celle-ci étant vue comme routinière, rigide et peu préparée au saut qualitatif qui s'annonce : l'informatisation de toutes les lignes de production.

Les élus du Comité d'entreprise, informés officiellement du projet Tulipe par Lecomte lors de la dernière réunion de CE, n'ont pas formulé de remarques particulières. Il est vrai qu'il leur a très peu détaillé le projet, s'abritant derrière un discours de confidentialité face à la concurrence et d'un inévitable « secret de fabrication », à taire pendant plusieurs mois. Les élus furent cependant intrigués par la décision de « faire une usine dans l'usine », comme ils le firent remarquer à propos de Tulipe.

La maîtrise, également réunie et avertie, ainsi que les ouvriers et ouvrières de fabrication et les régleurs-dépanneurs, tous réunis par petits groupes pour leur annoncer le projet et solliciter leurs candidatures pour y travailler, paraissent se sentir peu concernés par Tulipe...

A la même date – printemps 1992 –, un « groupe Chantier » réunit l'ingénieur détaché de la direction industrielle de la division, un architecte et son assistant, d'un cabinet d'ingénierie-architecture de Bordeaux, le chef de projet, qui vient d'être désigné comme le futur responsable fabrication de Tulipe, et le directeur de l'usine. Ce groupe de travail a pour but de réaliser l'implantation de l'atelier. Les objectifs sont précis : le bâtiment devra être prêt fin juin, le matériel installé fin août et un démarrage de l'unité en septembre (pour une mise en linéaire des produits dans les rayons des supermarchés dès janvier 1993). Le directeur de l'usine suit de très près l'évolution du chantier, notamment sur le plan des coûts, car le choix d'implantation dans l'usine elle-même – et non dans un bâtiment extérieur comme il le fut un temps envisagé – conduit l'architecte à devoir rivaliser de prouesses techniques...

Le groupe « Organisation », pour recruter le personnel nécessaire pour l'atelier Tulipe, décide de faire appel à des volontaires dans l'usine, ces derniers devant être remplacés à leur poste par des intérimaires et ces derniers, s'ils donnent satisfaction, titularisés. Des affiches sont aussitôt apposées sur les panneaux RH et des fiches diffusées aux agents de maîtrise, mentionnant plusieurs postes de conducteurs/trices-régleurs/euses à pourvoir, affectés d'un niveau de salaire équivalent à celui de régleur-dépanneur, et ouverts à tout le personnel.

Une présentation sommaire de l'organisation du travail dans l'atelier Tulipe indique que les postes de travail du nouvel atelier fonctionneront en trois équipes de 7 heures chacune (au lieu de 8 heures dans le reste de l'usine, l'heure dérogée étant dédiée aux opérations de maintenance préventive, le calcul

des heures s'effectuant toujours sur la base monétaire de 39 heures), mais avec une extension du travail au samedi, sur la base du volontariat, les jours supplémentaires ainsi accumulés étant regroupés dans un CET, Compte Épargne - Temps). Les affichettes stipulent que les volontaires devront accepter les nouvelles conditions vestimentaires et d'hygiène spécifiques à cet atelier.

Deux semaines plus tard, les premiers résultats ne sont guère encourageants : peu d'ouvriers ou d'ouvrières se sont inscrits. Une ouvrière déclare qu'elle préfère rester travailler avec ses collègues habituels, qu'elle connaît depuis des années « *plutôt, dit-elle, qu'aller s'enfermer à l'ombre* ». Une autre se déclare peu intéressée et indique : « *Des petits réglages, on en fait déjà !* » Une autre encore regrette le mystère entretenu autour de Tulipe et claironne, à qui veut l'entendre que « *Mettre de la nourriture pour bébés dans un pot de verre, passe encore, mais dans une assiette en plastique, cela ne s'est jamais vu !* » Plusieurs posent des questions sur les possibilités d'embauche externe procurées par ce nouvel atelier, proposant d'éventuelles candidatures de parents ou de proches...

Juin approche, et Loïc Halphen, responsable RH, aurait bien voulu commencer sans tarder les stages de formation des opérateurs/trices destinés à travailler dans l'atelier Tulipe. Pour l'instant, sur les 12 postes prévus, seules 3 personnes sont candidates. Pas vraiment de quoi trier dans les candidatures...

Cas n° 7

LE CAS ITP

Paul Bélanger, d'origine canadienne, la quarantaine souriante, a été nommé directeur de l'Institut Technique du Papier, ITP, il y a moins de six mois, lors de la dernière réunion du Conseil d'Administration, en février¹⁵. Le précédent directeur, resté à ce poste pendant près de 18 ans, partait en retraite; les firmes papetières représentées au CA de l'Institut avaient voulu « provoquer une rupture », comme l'avait déclaré au personnel Yves Geoffroy, le Président du CA; elles avaient pour cela recruté un ancien directeur d'usine du groupe Québecor, réputé pour son efficacité et sa manière très directe de poser les problèmes (et de les trancher...).

Quelques semaines après son arrivée, Paul Bélanger avait pris soin d'appeler un cabinet de conseil en organisation, connu pour sa méthodologie très participative et son orientation favorable à l'innovation sociale et organisationnelle: le cabinet MIST (Méthodes et Innovations Socio-Techniques). Il lui avait demandé de procéder à un état des lieux de l'Institut, en cernant ses forces et ses faiblesses. Les têtes de chapitre du rapport du consultant, un jeune chargé de mission qui avait patiemment enquêté dans les services et pratiquement rencontré tout le personnel, étaient éloquentes et résumaient à elles seules les éléments de l'audit organisationnel: « Une longue et belle histoire », « Le temps de l'euphorie », « Vive les procédures! », « Nuages à l'horizon », et « Risques et incertitudes »...

Que se passait-il donc à l'ITP?

Revenons en arrière, au temps de sa création. Nous sommes en 1976. Il se construit, à l'orée d'un campus universitaire, lui-même à proximité d'une grande ville du Sud-Est de la France, au milieu de pelouses arborées, trois petits bâtiments de deux étages, destinées à abriter le futur Institut Technique du Papier. Il résulte du regroupement, au milieu des années 1970, de plusieurs unités éparses de recherche sur le papier et le carton, créées par diverses grandes entreprises européennes du secteur (8 firmes, à l'origine), chacune sou-

¹⁵ Ce cas est également issu de l'enquête monographique dans 42 entreprises de la région Rhône-Alpes, réalisée en 1999-2000, et dont les résultats et les analyses sont présentées dans l'ouvrage de Christian Thuderoz et Marianne Tournon, *Négocier le temps de travail dans les PME. Des processus d'apprentissages*, éd. de l'ANACT / Ministère du travail et de l'emploi / ARAVIS, 2001.

vent spécialisée sur un seul domaine d'étude ou d'application. Il s'agissait, à l'époque où la croissance de ces firmes était à deux chiffres et où les applications des matériaux utilisés se diversifiaient, de créer, mutualiser et autonomiser un Centre d'études et de recherches pour la profession papetière, elle-même organisée en club d'entreprises. La vocation de ce centre était de fournir une aide technique, pointue et globale, aux entreprises adhérentes, tant sur le matériau (la pâte à papier) que sur ses différents débouchés.

Ces firmes sollicitaient l'ITP – une « commande » lui était passée, par l'une des firmes adhérentes, sur un sujet précis –, mais sans qu'il n'y ait contractualisation entre la firme demanderesse et l'Institut. Le fonctionnement de l'ITP a donc été assuré pendant longtemps par les seules cotisations des entreprises du club (0,5% de leur chiffre d'affaires), ce qui a permis à l'Institut de se développer en capacités d'expertise, en volume d'affaires traitées et en effectifs quasiment « hors marché ». L'ITP fut ainsi, pendant de longues années, à l'image de la filière industrielle dont il était la tête pensante : de bonnes marges, des usines tournant sans trop de problèmes techniques, un environnement prévisible, des marchés plutôt localisés et stables.

Depuis cinq ans, la conjoncture internationale s'est radicalement modifiée, avec l'arrivée de nouveaux opérateurs sur le marché ; une concurrence exacerbée entre les firmes mondiales s'est substituée à leur coexistence pacifique d'antan. Surtout, les divers marchés de ces firmes se sont internationalisés, et la qualité des produits a émergé comme variable clé, en sus des volumes. La concentration des firmes s'est accélérée. Les groupes dominants, en particulier anglo-saxons, ont investi dans de nouveaux équipements, qu'ils veulent rentabiliser rapidement. Au sein du club européen, il en a été de même ; du coup, les « commandes » passées à l'ITP se sont raréfiées et transformées : elles sont devenues moins techniques, plus organisationnelles, et se concentrent désormais sur des questions de qualité et de mise aux normes ISO des installations, plutôt que sur de nouveaux produits. Le « club » lui-même est passé d'une action de cartel à une structure plus fédérative...

Le chiffre d'affaires de l'ITP a donc rapidement chuté, obligeant ses dirigeants (Conseil d'administration et Direction générale) à s'engager, dans l'urgence, dans une douloureuse « restructuration ». L'emploi de chercheurs-stagiaires a été quasiment stoppé, et les chercheurs âgés de plus de 57 ans ont été invités à partir en préretraite. Aujourd'hui, sur le campus, ne subsistent plus que 34 chercheurs (ingénieurs et techniciens, dans un rapport de 2/3 – 1/3) et une quinzaine d'agents administratifs. L'inquiétude demeure vive car pratiquement aucune « commande » n'est confirmée pour les deux années à venir, ce qui va obliger l'ITP, tôt ou tard, à devoir « démarcher » des études auprès des firmes du club, voire au-delà. Ce que personne ne sait vraiment faire...

Aux yeux des firmes du club, l'ITP ne remplit plus vraiment son rôle. S'il demeure encore un « chercheur collectif », il ne semble le faire « qu'à l'ancien-

ne», avec un temps d'études jugé désormais trop long et à l'aide de compétences jugées trop pointues, trop techniques. Ces firmes aimeraient que l'ITP devance leurs besoins, ou anticipe l'avenir technique et organisationnel de la filière, ou propose l'expérimentation de nouvelles formes d'organisation du travail dans les papeteries et les usines à papier, ce qu'elles pressentent comme un futur avantage concurrentiel. Mais l'ITP semble rester sourd à ces demandes (certes, non véritablement et explicitement formulées), et les rencontres entre le directeur scientifique de l'ITP et les responsables R&D des firmes, auparavant très fréquentes, s'espaçant...

L'Institut est composé de 7 services, comprenant chacun de 5 à 10 chercheurs, dédié à un type de produit ou de problématique chimique ou technique. Chaque service fonctionne en fait comme un mini-laboratoire de recherche, avec ses propres équipements ou instruments de mesures, avec sa manière de faire et de travailler, avec sa hiérarchie (un responsable de service, souvent le chercheur le plus âgé et le plus respecté, du fait de sa valeur scientifique; des chercheurs, ingénieurs ou techniciens, puis des assistant(e)s administratif(ve)s; ces dernier(e)s sont souvent considéré(e)s par les chercheurs comme des « petites mains » et, du fait de leur travail sédentaire, alors que les chercheurs sont amenés à se déplacer fréquemment partout en Europe, leur « secrétaire personnelle »...).

Les arbitrages, quand ils sont nécessaires, ce qui arrive rarement..., sont opérés au niveau d'un Comité élargi, instance réunissant les 7 responsables d'équipes et les 5 membres du Comité de direction (le DRH, le DAF, le directeur scientifique, le directeur des relations internationales et le DG). Chaque service revendique son autonomie et les relations de service à service, si elles sont cordiales au niveau de leurs responsables – ils se connaissent depuis longtemps et s'apprécient mutuellement – sont quasiment inexistantes sur le plan professionnel et organisationnel. Ce point avait été abondamment souligné dans le rapport du consultant : très peu de transversalité, très peu d'échanges entre chercheurs des divers services...

Par contre, et ce même consultant l'avait noté comme une ressource d'envergure, le sentiment d'appartenir à un laboratoire prestigieux et à une « grande famille » est partagé par tous, assistant, chercheur ou dirigeant. Une section CFDT, créée dès l'origine de l'ITP et animée par des chercheurs seniors, cultive ce sentiment d'appartenance en organisant chaque printemps, *via* le Comité d'entreprise, un semi-marathon sur le campus et, avant le départ en congés d'été, un gigantesque « BBQ », auxquelles toutes les familles sont conviées. Ces deux journées recueillent chaque année un succès fou...



Ateliers d'outillage
Diamants industriels
Boulogne Billancourt, France, 1949

© Renault communication, droits réservés

Analyse du cas n° 1

LE CAS DE L'ATELIER DU MONOPOLE

L'analyse de ce cas – canonique, rappelons-le –, se déroule en trois grandes séquences, auxquelles nous en ajoutons une quatrième, à visée pédagogique plus large.

Séquence 1

Dans un premier temps, comme dans toute étude de cas, l'analyste doit d'abord cartographier le système relationnel qu'il s'efforce de comprendre. Ce qui signifie :

- *Identifier les acteurs* qui interviennent dans la situation sociale décrite, ou qui sont présents. Consigne : ne pas en oublier ! Ici, cinq grands acteurs apparaissent (consigne 2 : ne pas les agréger et simplement noter : « les ouvriers et la direction ». L'idéal est de « descendre » jusqu'au plus petit collectif possible, de façon à mieux identifier la nature des relations et des enjeux de chacun) :
 - les ouvrier(ère)s de production (conducteurs/trices de machines et receveurs/euses -manutentionnaires, c'est-à-dire celles et ceux qui les approvisionnent ; ces deux groupes sont cependant homogènes, même si l'ancienneté dans l'atelier les distinguent : ils/elles sont tous faiblement qualifié(e)s ; ce sont en majorité des femmes) ;
 - les ouvriers d'entretien (des hommes, et qualifiés) ;
 - le ou les chefs d'atelier ;
 - l'ingénieur de fabrication (non présent physiquement dans l'atelier) ;
 - le syndicat CGT (qui syndique tous les ouvriers mais ce sont les ouvriers d'entretien qui en ont le leadership) ;
 - (accessoirement : le directeur de l'usine, cf. *addendum*).
- *Caractériser l'organisation* au sein de laquelle ces acteurs agissent, ainsi que son fonctionnement réel (pas celui qu'indique l'organigramme, ou le site web de l'entreprise...). De façon brève, on notera ici :

- un espace professionnel morcelé, avec des rôles professionnels distincts, peu de coopération entre les individus, peu de mobilité entre les catégories professionnelles;
 - une organisation technique très bureaucratique: tout est rationalisé, et les tâches de chacun sont soigneusement spécifiées;
 - l'impersonnalité des règles et le fait qu'il s'agit d'un univers bien réglé (« Rien n'est laissé au hasard »);
 - un rôle majeur dévolu à l'ancienneté, ce qui laisse peu de place au mérite personnel et aux initiatives.
- *Analyser* ensuite les tâches et fonctions de ces acteurs et les problèmes qu'ils rencontrent dans l'accomplissement de celles-ci. Par exemple, ici, noter le fait que les chefs d'atelier ont beaucoup de mal « à se faire obéir » des ouvriers d'entretien et que ces derniers n'en font probablement « qu'à leur tête »...
 - Puis *visualiser*, sur la base des données collectées et au regard des conflits, tensions et stratégies d'alliance et de séduction, le système relationnel et d'interactions en vigueur dans cet atelier. Construire pour cela *un schéma relationnel* simple, où l'analyste « codera » ces relations à l'aide d'icônes ou, plus simplement, par des signes mathématiques: un signe + pour signifier de bonnes relations, un signe – pour des relations conflictuelles (d'où un – – pour qualifier les relations entre les chefs d'atelier et les ouvriers d'entretien...), et un signe = pour signifier des relations de neutralité (par exemple celle entre les chefs d'atelier et les ouvrières de production).

La question se pose généralement du sens de ce codage des relations: sont-elles de même nature dans les deux sens? Notre réponse: oui, pour l'essentiel (car il faut bien être deux pour être en conflit...). Mais l'analyse gagne en finesse si l'on s'efforce de regarder les deux sens d'une relation sociale; on remarque ainsi que si les ouvriers d'entretien usent d'un certain mépris envers les ouvrières de production (et d'un chantage à la réparation rapide des machines), celles-ci ne peuvent que modérer leurs reproches et choisir une stratégie de séduction envers eux. L'essentiel ne réside donc pas dans la distribution des + et des –, mais dans l'observation attentive des *interactions* (donc, entre ceux qui *interagissent*, c'est-à-dire: qui agissent en fonction de l'agissement des autres), ces interactions étant observées dans le contexte global de toutes les interactions. On comprend ainsi que l'attitude de mépris des ouvriers d'entretien à l'égard des ouvrières de production est liée à l'attitude faite d'ignorance et de cordialité entre ces dernières et les chefs d'atelier, par ailleurs en guerre ouverte avec les ouvriers d'entretien. Un observateur qui se contenterait de noter la relation de neutralité entre ouvrières de production et

chef d'atelier, sans examiner le contexte dans lequel elle s'inscrit, ne pourrait rapporter cette neutralité qu'à une éventuelle « personnalité distante » du chef d'atelier. Cette contextualisation tronquée l'amènerait à construire un sens, lui-même tronqué. C'est pourquoi l'oubli de certains acteurs, même non présents physiquement, ou distants par rapport à la situation étudiée, est dommageable ; « oublier » l'ingénieur, situé géographiquement hors de l'atelier où ses ouvriers d'entretien interviennent lors des pannes de machines et dont il est le responsable hiérarchique, ne permet pas d'entrevoir le rôle stratégique qu'il revêt dans le conflit avec les chefs d'atelier ; les ouvriers d'entretien, en effet, peuvent s'appuyer sur lui (techniquement et pratiquement) pour contrer l'offensive éventuelle ou l'action des chefs d'atelier (cf. *addendum*).

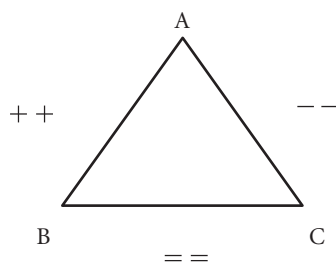


Fig. 1 Schéma de principe d'un diagramme relationnel.

Séquence 2

Muni de cette cartographie, l'analyste peut mobiliser le deuxième outil de l'ASO, le *Tableau d'Analyse Stratégique*. Si le schéma relationnel (ou le sociogramme, pour utiliser une notion plus générique) est un outil pour *décrire en visualisant*, le TAS est un *outil de diagnostic et d'analyse*. Il sert donc à évaluer la situation décrite, à porter un jugement et apporter une première explication de cette situation.

Ce tableau se présente sous la forme classique d'un tableau avec, en ligne, les acteurs étudiés et, en colonne, différents éléments qui, mis bout à bout et reliés entre eux, permettent de comprendre les stratégies de ces acteurs et les motifs de leur action (ce que nous appellerons leurs « enjeux »). Ces éléments correspondent simplement aux questions que se pose l'analyste :

Tableau 2 Schéma de principe d'un TAS, Tableau d'Analyse Stratégique.

Acteurs	Objectifs et enjeux	Ressources	Contraintes	Stratégies	Alliances et Oppositions
Acteur i					
Acteur ii					
Acteur iii					

- *Pourquoi agissent-ils ainsi?* (par exemple, ici, pourquoi cette guerre ouverte entre chefs d'ateliers et ouvriers d'entretien?). La colonne des objectifs et des enjeux renseigne cette question. On y inscrira ce que recherchent ces acteurs, ce qui fait sens pour eux, ou ce qui peut leur procurer des « gains » ou leur occasionner des « pertes ». Par exemple, « l'enjeu », chez les chefs d'atelier est de garantir le bon fonctionnement des installations et la satisfaction des objectifs de production. Donc d'éviter toutes les occasions qui provoqueraient un ralentissement de cette production. Dès lors, l'attitude apparemment résignée de ces chefs s'explique probablement mieux...

On prendra soin cependant de ne remplir qu'à l'issue du remplissage du tableau cette première colonne. Sinon, la tendance est forte de « banaliser » les enjeux des acteurs, en se contentant de banalités (du type: « les ouvrières veulent gagner plus », etc. Cela est probablement vrai, mais le niveau de généralité de l'assertion ne nous renseigne en rien sur les objectifs spécifiques de cette catégorie professionnelle dans *cette* situation sociale-là...). Or, tant en s'appuyant sur la situation présentée ici qu'en se projetant dans les têtes des acteurs, on s'aperçoit que d'autres mobiles d'action peuvent structurer leurs comportements: l'ingénieur pense à sa promotion, les ouvriers d'entretien pensent à leur dignité, le syndicat aux prochaines élections professionnelles, etc.

- *Avec quoi?* C'est la colonne des ressources: pour atteindre ces objectifs et maîtriser ces enjeux, de quelles ressources ces acteurs disposent-ils? Ici, par exemple, pour les ouvriers d'entretien, on écrirait, au croisement de la ligne et de la colonne correspondantes: leurs capacités d'expertise et leurs compétences professionnelles. Mais aussi le fait qu'ils détiennent, en vertu du règlement technique de l'atelier, le monopole de la réparation des machines; et qu'ils dirigent le syndicat, ce qui peut être pour eux un allié et une force considérable...
- *Malgré quoi?* C'est la colonne des contraintes: ce qui vient limiter la liberté d'action de ces acteurs ou de ces groupes sociaux. Ici, nul doute que

les règles et consignes bureaucratiques qui codifient les tâches et les rôles de chacun sont de fortes contraintes. Ou, pour les ouvrières de production, le fait que ce sont des femmes, dans un univers d'hommes et de technique. Notons cependant que des contraintes pour les uns peuvent être des ressources pour les autres...

- *Avec qui? Contre qui?* C'est la colonne des alliances et des oppositions. Ici, on imagine aisément la collusion entre l'ingénieur technique et les ouvriers d'entretien, alliance stratégique et « naturelle » entre des hommes, fiers de leur métier et de leur expertise technique, et la probable opposition frontale entre cette coalition et le groupe des chefs d'atelier.
- *Comment font-ils?* C'est la dernière colonne, se déduisant de l'observation et des colonnes précédentes : leurs stratégies d'action. Au croisement de cette colonne et de la ligne « ouvriers d'entretien », l'analyste écrirait probablement : jouer sur le temps d'intervention lors des pannes de machines. Ainsi que : traiter par le mépris les ouvrières, pour leur signifier leur dépendance et, surtout, leur signifier qu'une trop grande bienveillance envers le chef d'atelier leur est interdite, sous peine de « sanctions » (ne pas intervenir rapidement en cas de pannes, ce qui pénalise immédiatement les ouvrières, payées au rendement).

Séquence 3

A ce stade de l'analyse, l'essentiel des données est collecté, et de premières indications se dégagent. Il reste à les organiser dans un « *raisonnement organisationnel* ». Celui-ci peut s'ordonner autour de deux questions principales :

- D'où provient l'inégale capacité stratégique de ces acteurs? (ou, si l'on formule différemment : d'où provient l'écart entre le pouvoir réel de certains acteurs et celle que leur confère pourtant le système technico-organisationnel?);
- Comment expliquer ces comportements (d'opposition, d'alliances, de résignation, de soumission, etc., de ces acteurs)?

Il s'agit, dans cette séquence d'analyse, de problématiser la situation observée. Pour cela, on s'attachera à formuler des hypothèses pour éclairer cette inégale capacité stratégique et comprendre ces comportements. Et, à l'aide du tableau TAS, dûment renseigné, à en vérifier le bien-fondé¹.

¹ Dans le cas d'une observation réelle, dans un atelier, l'analyste a tout loisir de retourner sur le *shopfloor*, de poser des questions, de poursuivre son enquête.

Hypothèse 1 : *C'est le système organisationnel lui-même qui détermine les capacités stratégiques des acteurs.*

Cette hypothèse peut être vérifiée simplement: en donnant aux seuls ouvriers d'entretien le « pouvoir » de réparer les machines – et en le refusant aux ouvrières de production –, le « système » prive celles-ci de moyens d'action et les met en dépendance du bon vouloir des ouvriers d'entretien. Ceux-ci, stratégiquement, ont intérêt à « abuser » de cette règle bureaucratique qui les érige en acteur incontournable dans l'atelier.

Hypothèse 2 : *En n'exerçant pas d'autorité hiérarchique sur les ouvriers d'entretien, mais devant passer par eux pour la maintenance des machines, donc pour la satisfaction des objectifs de production, les chefs d'atelier sont de fait, eux aussi, dépendants du bon vouloir de ces ouvriers. Cette situation de dépendance exacerbe leur conflit. Et génère de leur part des attitudes de retrait.*

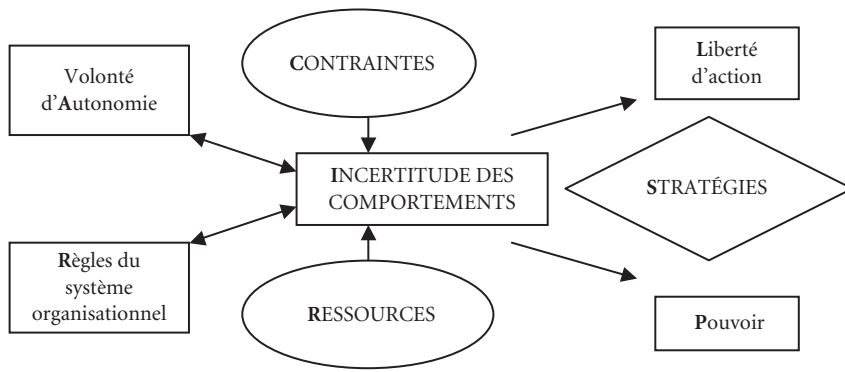
Là aussi, l'hypothèse semble plausible: les chefs d'atelier sont condamnés à évoluer avec les ouvriers d'entretien dans un rapport fait de conflictualité ouverte et de non-reconnaissance mutuelle des compétences. Pour quelles raisons? Ils savent faire ce que seuls les ouvriers d'entretien ont le droit de faire; mais comme ils sont confinés, par le système organisationnel, à un simple rôle de surveillance générale, le seul moyen pour eux de maintenir leur pouvoir dans l'atelier est de critiquer férocement l'incompétence des ouvriers d'entretien, de façon à « valoriser » leur rôle de surveillant, et de réduire au strict minimum leur contribution au système organisationnel...

Hypothèse 3 : *En agissant de façon stratégique sur les pannes de machines, les ouvriers d'entretien recherchent en fait une reconnaissance professionnelle que les chefs d'atelier leur dénie, ainsi qu'une liberté d'action.*

L'exercice de leur « pouvoir » dans l'atelier a une visée, un enjeu: obtenir cette reconnaissance professionnelle, et l'officialiser dans le système des règles (par exemple en obtenant un droit d'intervention directe, sans passer par le chef d'atelier). On imagine aussi que cette stratégie permet de maintenir un certain confort au travail: prétexter la réparation de la machine X permet de différer celle de la machine Y... La mise à distance de la pression du travail est ainsi un puissant motif d'action; il passe par cet usage stratégique de leur « pouvoir de réparation ». Michel Crozier, dans l'ouvrage dont est issu ce cas, rapporte également que, à la différence des ouvrières de production, ayant fait, à 75% selon leurs réponses au questionnaire d'enquête, le choix de travailler au Monopole pour le seul souci de la sécurité d'emploi, les ouvriers d'entretien, plutôt fiers de leur qualification élevée, regrettent les faibles possibilités de promotion professionnelle dans l'entreprise. On peut donc comprendre le ressentiment de ces ouvriers, fiers de leur métier, mais conscients que leur choix de travailler dans un établissement public les prive d'une ascension sociale que leur autoriserait une entreprise privée; d'où une agressivité forte envers un système qui les protège, mais ne permet pas leur épanouissement professionnel...

Séquence 4

Ces hypothèses étant posées, puis pour l'essentiel validées, et le comportement des acteurs éclairci, l'analyste peut approfondir le cas et s'engager dans une certaine modélisation. L'idée est ici celle d'une analyse plus sociologique, avec un effort pour porter au jour les ressorts d'une telle situation sociale de travail. La figure ci-dessous nous aidera à la modéliser.



Un modèle d'analyse stratégique

Question initiale: d'où proviennent la liberté d'action des acteurs sociaux et leur « pouvoir » sur les situations dans lesquelles ils évoluent et qu'ils cherchent à maîtriser? Deux mécanismes semblent primordiaux, d'où nous partirons (items A et R):

- *La volonté des acteurs d'être autonomes* (A). C'est-à-dire: compte tenu des contraintes qui pèsent sur eux, et des ressources qu'ils contrôlent, être le moins possible dépendants des autres, donc de voir leur action le moins possible contrariée par celle des autres. Pour quels objectifs? La liste est ouverte, aussi étendue que peuvent l'être les mobiles des individus: un profit quelconque, une promotion, un avantage matériel, certes; mais aussi: du respect, un plus grand confort au travail, une tranquillité d'esprit, une réputation, du prestige, etc. Cette volonté d'autonomie, que le philosophe Emmanuel Kant a bien théorisée², comporte deux dimensions: une dimension *offensive* (se saisir d'opportunités, pour améliorer sa situation, engranger des gains) et une dimension plus *défensive* (maintenir sa capacité d'action, protéger son individualité).

- *Les règles du système organisationnel et productif* (R). Qu'entendre ici par « règles » ? Un ensemble de normes, de consignes, de prescriptions et d'obligations, qui organisent et structurent les organisations³. Ces règles, outre qu'elles protègent de l'arbitraire (le chef ne fait pas ce qu'il veut) :
 - évitent l'engagement et favorisent l'apathie (« J'applique strictement la consigne, sans faire trop de zèle ») ;
 - définissent des possibilités de « pertes » ou de « gains » (s'exposer à un plus grand contrôle hiérarchique ou, au contraire, se doter d'un meilleur confort de travail) ;
 - délimitent des stratégies rationnelles possibles (c'est-à-dire gagnantes : « Je profite que la règle A soit imprécise et ne prévoit pas tout pour jouer ma petite musique ») ;
 - favorisent des saisies d'opportunités (l'occasion fait le larron : « Le chef est en congés ; j'en profite pour me rendre indispensable ; je saurais le faire valoir ensuite »).

Règles, pouvoir et incertitude

Or, autonomie et règles sont souvent antinomiques : les règles (qui stipulent comment il faut procéder, ou qui peut réparer les machines) réduisent la marge d'autonomie des acteurs sociaux (les règles sont des contraintes). Inversement, la multiplicité des règles, leur caractère forcément incomplet (elles ne peuvent tout prévoir) et provisoire (elles sont sans cesse ajustées ou modifiées) ouvre de grandes possibilités d'autonomie : si la fiscalité est un domaine complexe, nul doute qu'un fiscaliste saura se repérer dans le maquis des règles fiscales et jouer l'une contre l'autre, ou profiter d'un cas de figure non prévu. Il satisfera son client, et gagnera en autonomie vis-à-vis de son chef de service qui le laissera résoudre des cas difficiles. Dans l'atelier d'entretien, c'est bien la prolifération des consignes et leur codification stricte qui ouvre des possibilités d'action aux ouvriers d'entretien. Si la règle spécifiant qui doit intervenir en cas de panne de machine n'existait pas, l'autonomie des ouvriers d'entretien serait moins grande, puisqu'ils devraient composer avec d'autres acteurs

² « L'autonomie de la volonté », chez Kant, traduit la faculté d'agir selon des règles que l'on s'est soi-même données (*auto nomos*, ses propres lois), de le faire indépendamment de ses besoins et de ses intérêts, comme être fondé en raison et agissant rationnellement. D'où la liberté d'un tel individu : il peut s'autodéterminer, sans obéir à d'autres principes que ceux qu'il s'est donnés (étant entendu, cependant, que tous les êtres humains sont des êtres raisonnables et qu'ils doivent donc conformer leur action à un impératif d'universalisation : que cette action soit juste et moralement correcte, ou moralement permise, et ne limite pas la liberté d'action de chacun). Pour en savoir plus : Kant, *Fondements de la métaphysique des mœurs*, II^e partie, 1785.

³ Lire en complément de cette analyse, l'extrait de l'ouvrage de Michel Crozier, *Le Phénomène bureaucratique*, reproduit en deuxième partie, « Textes et documents », 2. L'usine sociale [texte n° 25].

dans l'atelier, eux aussi à la recherche de leur autonomie (ou d'une réduction de leur dépendance envers autrui).

Mais si cette règle codifiant l'intervention sur les machines en panne n'existait pas, il y aurait forcément incertitude sur *qui* devrait résoudre ces pannes. On imagine alors le jeu de « patate chaude » qui s'ensuivrait : chacun des intervenants potentiels (ouvriers de production, d'entretien, techniciens, chefs d'équipe, etc.) rejetteraient sur les autres l'obligation de réparer⁴ (mais aussi, en cas de mauvaise réparation, chacun imputerait à l'autre la responsabilité...). C'est pour cela que l'organisation énonce cette règle octroyant aux seuls ouvriers d'entretien le soin de réparer les machines : cela évite une incertitude dont tous pourraient et sauraient profiter.

Mais en spécifiant qui doit réparer, ce même système organisationnel ouvre une nouvelle zone d'incertitude, dont peuvent profiter les ouvriers d'entretien ; ils peuvent en effet jouer sur l'incertitude de leur comportement : réparer tout de suite, ou plusieurs heures après avoir été averti de la panne ; réparer de façon provisoire, ou le faire de façon plus durable, en changeant des pièces en fin de cycle de vie ; immobiliser ou non la totalité de la machine, etc.

Et plus les ouvriers d'entretien jouent de cette incertitude que leur offre le système organisationnel, plus ils auront une capacité d'influence sur ce système, c'est-à-dire : du pouvoir (P). Pour quelles raisons ? Parce qu'ils contrôlent ainsi un point névralgique de l'organisation : qui contrôle les machines et leur réparation, contrôle de fait l'organisation... Et c'est parce que les règles, au Monopole, sont « bureaucratiques » (elles spécifient tout, elles « routinisent l'organisation ») mais incomplètes (elles ne spécifient pas, par exemple, les procédures exactes de réparation, les délais impartis selon le type de panne, les sanctions en cas de non-respect de la règle, etc.) que les ouvriers d'entretien peuvent jouer sur un moment crucial pour le bon fonctionnement de l'usine : le moment des pannes de machine.

Les ouvriers d'entretien ont donc « le pouvoir ». Qu'est-ce- que le pouvoir ? Ce cas l'illustre à merveille : imprévisibilité du comportement et pouvoir (c'est-à-dire : capacité d'influence) sont liés. Si mon comportement est prévisible, certain (parce que les règles de mon travail le rendent transparent), ma

⁴ Se confirme ainsi une assertion que propose Crozier et Friedberg, dans leur ouvrage *L'acteur et le système* (1977) : ce n'est pas disent-ils le « formel » (les règles, les consignes) qui produit de « l'informel » (le jeu avec la règle, l'arrangement, l'habitude, le « bricolage », etc.), au motif que le formel serait contraignant et restreindrait la liberté d'action et l'autonomie des individus ; c'est, beaucoup plus, parce qu'en permanence les individus « n'en font qu'à leur tête », sont des « récalcitrants », « bricolent » les règles, etc. (voir la présentation des textes, Partie II, « Textes et documents », 2. L'usine sociale, et notamment celui de Daniel Mothé [texte n° 21]), qu'il faut bien « mettre un peu d'ordre dans tout cela » et formaliser les actions des individus. Ce n'est donc pas le poids du formel qui pousse à l'informel ; c'est l'inverse : le formel « est une réponse aux pressions des chantages informels (...), un moyen de gouverner en structurant et stabilisant les jeux de pouvoir qui se constituent naturellement à partir des incertitudes des activités communes » (p. 289).

marge d'autonomie est faible; mes réactions sont attendues, mes actions anticipées. C'est le cas du médecin et du patient, explique le sociologue Olgierd Kutylski*, dans son manuel, *La Négociation valorielle* (1998), où un chapitre entier expose très pédagogiquement l'ASO: comme le médecin connaît et maîtrise les «règles» des maladies et les procédures pour les soigner, il maîtrise par cela même la zone d'incertitude qu'est le comportement de la maladie et du malade – ce que ne peut faire ce dernier, qui ne possède ni les connaissances suffisantes ni les moyens de se soigner lui-même. En ce sens, le médecin a du pouvoir sur son patient: il sait ce que l'autre ne sait pas.

Le pouvoir d'un acteur social n'est donc pas seulement sa capacité à faire agir un autre individu qui, sans son intervention, n'aurait pas agi ainsi (soit la définition canonique du pouvoir, selon Robert Dahl). C'est aussi sa capacité à *maîtriser les règles du jeu organisationnel* dans lequel il agit (et à les mobiliser à son profit) et, simultanément, à rendre incertain son propre comportement et prévisible celui des autres.

La notion d'incertitude (I) est ainsi liée, indissolublement, à celle de règles (R) et de pouvoir (P). C'est la parfaite gestion des secondes qui permet d'étendre le dernier; et c'est la maîtrise de la première (I) qui permet la liberté d'action et l'autonomie.

Ces concepts mis en place, articulés les uns aux autres, et les mécanismes qu'ils désignent commentés, approfondissons maintenant l'analyse.

Rendre imprévisible son comportement

Dire qu'un individu A a du pouvoir sur un autre individu B parce qu'il sait rendre incertain son comportement ne suffit pas; car B peut aussi s'efforcer, pareillement, de rendre moins prévisible son propre comportement (même s'il le fait dans de moindres proportions que A). Aussi tout acteur, même le plus modeste, même le plus dénué (apparemment) de ressources – par exemple, ici, les manutentionnaires et receveurs – dispose-t-il, d'une certaine manière et dans une quantité qui n'est jamais nulle, d'un minimum de pouvoir sur les personnes avec lesquelles il agit. Car tout acteur, même faible, contrôle au moins une zone d'incertitude: sa propre participation ou implication dans le système organisationnel, ou sa manière toute singulière d'y remplir son rôle.

Prenons le cas d'une salle de classe, dans une école d'ingénieurs. A l'évidence, l'enseignant y a du pouvoir: il connaît les règles de l'Institut, il connaît les personnes qui le dirigent, il connaît le règlement des études – ce que ne connaissent pas, ou mal, ses étudiants. Lui seul, également, connaît – parce qu'il les fixe lui-même – les horaires de fin de son cours, ou les questions qui seront posées lors de l'examen final. Les enseignés, de leur côté, apparaissent démunis de ressources. Est-ce vraiment le cas? Car face au comportement imprévisible

de l'enseignant (terminera-t-il son cours à 12 heures pile ou prolongera-t-il jusqu'à 12 h 15? L'examen portera-t-il sur des questions examinées en début de trimestre ou lors de la semaine précédente?, etc.), les élèves-ingénieurs savent, eux aussi, rendre imprévisible le leur : l'enseignant ignore s'ils ne protesteront pas bruyamment devant les difficultés de l'examen, s'ils ne fermeront pas leurs cartables, de façon ostentatoire, dès 11 h 55, ou s'ils ne décideront pas de ne plus répondre aux questions qui leur sont posées. Voire, lors de la remise des notes, d'en contester le bien fondé devant la direction de l'Institut, etc.

Une organisation est donc toujours constituée de zones d'incertitude et son fonctionnement quotidien résulte de la rencontre (et de l'ajustement, ou de l'opposition) de ces comportements imprévisibles.

D'où provient cette incertitude? Les sociologues de l'ASO identifient quatre sources :

- *La maîtrise d'une compétence et /ou d'une spécialisation fonctionnelle* (celle de l'universitaire, usant de son savoir et de sa capacité à décoder le monde; ou du responsable hiérarchique, destinataire d'informations auxquelles ses subordonnés n'ont pas accès; c'est également l'exemple du cheminot dont la tâche d'aiguillage et de régulation des trains le constitue en personnage pivot dans l'organisation).
- *La maîtrise des règles organisationnelles* (celle de l'universitaire rédigeant lui-même le profil de son poste, aux fins de présenter sa candidature comme en adéquation parfaite avec le profil).
- *La maîtrise du système de communication et d'information* (celle de la standardiste, décidant de passer ou ne pas passer la communication téléphonique au correspondant demandé, ou décidant d'aiguiller le client sur tel ou tel poste, à son initiative);
- Enfin, *la maîtrise des relations entre l'organisation et l'environnement* (juridique, financier, politique, etc.): c'est celle du juriste d'entreprise, spécialisé en droit du travail et qui, seul, pourra dire si l'action projetée est légalement conforme ou non, ou celle du dirigeant d'un syndicat professionnel dont le frère est ministre de l'Intérieur...

Tous ces individus profiteront de leurs ressources ou de leur position stratégique dans l'organisation pour hausser leur pouvoir, c'est-à-dire leur liberté et capacité d'action.

Des interdépendances stratégiques

D'où un second approfondissement : les acteurs sociaux se comportent en stratégies, en fonction des objectifs qui sont les leurs (plus exactement : de leurs

enjeux). Le maître-mot, ici, est celui d'*interdépendance stratégique*. L'action des ouvriers d'entretien est – on s'en doute – dépendante de celle des chefs d'atelier (et réciproquement) ; et la réaction des ouvrières de production (leur neutralité, sans plus, vis-à-vis des chefs d'atelier, tient compte possibilités de rétorsion des ouvriers d'entretien envers elles). Les acteurs sociaux procèdent ainsi toujours à un examen lucide des situations dans lesquelles ils sont placés, et savent ajuster (car ils le doivent) leurs propres stratégies à celle des autres. Thomas Schelling, dans un ouvrage fondamental en théorie de la négociation et du conflit, *Stratégie du conflit* (1960, trad. française, 1986), prend l'exemple de deux automobilistes sur une étroite route de montagne, où les deux véhicules ne peuvent passer de front : ce que va faire l'un est dépendant de la stratégie de l'autre (le premier qui s'avance détermine l'action du second ; mais ce dernier peut gêner son passage ; l'autre doit alors modifier sa stratégie initiale ; ce qui conduira le second à s'adapter, etc.).

C'est pourquoi l'analyste d'une situation organisationnelle doit toujours partir de l'acteur social (c'est-à-dire : adopter sa perspective, se mettre à sa place et raisonner comme il raisonne, pour mieux comprendre son attitude). Prenons le cas des chefs d'atelier et de leur résignation. Cette attitude est tout à fait rationnelle : ils ont une formation similaire aux ouvriers d'entretien (dont ils sont sortis des rangs) ; ils pourraient être d'excellents réparateurs (si le système organisationnel ne les confinait pas à des tâches de simple surveillance) ; mais ils savent que, s'ils se mettaient à réparer eux-mêmes, ils se heurteraient au pouvoir des ouvriers d'entretien et ce serait l'enfer organisationnel. Le coût psychologique d'un tel comportement (obtenir le rétablissement de leur autorité, *via* un affrontement sévère avec eux) est trop élevé. Et ils savent qu'ils ne pourront pas changer fondamentalement la situation... Ils ne s'impliquent donc pas dans leur travail et privilégient des investissements extérieurs. C'est une stratégie gagnante : s'ils s'impliquaient, ils en souffriraient et devraient user de tactiques épuisantes pour contrer les ouvriers d'entretien et faire respecter leur autorité hiérarchique. A l'inverse, en adoptant une attitude de retrait, ils évitent toute désillusion et « sauvent les apparences ». Leur stratégie de résignation, dans cet univers d'interdépendances des stratégies, est donc payante...

Du fait de cette interdépendance, les ouvriers d'entretien, de leur côté, évitent de pousser trop loin leur avantage : s'ils critiquent ouvertement l'incompétence des chefs d'atelier, ils se gardent de trop transgresser (en tous cas de façon ostensible) les règles organisationnelles. Sinon, le système réagirait : la direction prendrait des mesures correctives (par exemple, en rationalisant les procédures d'entretien des machines, ce qui ferait perdre aux ouvriers d'entretien leur capacité de se jouer du flou autour des pannes de machines). Les ouvriers d'entretien limitent donc volontairement leur autonomie et leur recherche d'indépendance, à la fois parce qu'ils doivent (quand même !) satisfaire les attentes de l'organisation (réparer les machines !) et parce que le main-

tien de ces règles organisationnelles leur permet, justement, d'en jouer, voire d'en abuser. L'interdépendance stratégique les conduit donc à ne pas mettre en péril la structure organisationnelle⁵.

D'où le paradoxe, bien décrit par Crozier et Friedberg (p. 98) : ce jeu organisationnel produit de la coopération et de l'action collective et, loin de déstabiliser l'organisation, contribue à son fonctionnement. Chaque participant, s'il veut, en effet, continuer à jouer sur les règles en vigueur et s'assurer que son engagement est « payant » (ou qu'il ne lui coûte pas trop), doit tenir compte des exigences et des règles prévalant dans les jeux qui se nouent dans l'organisation ; ce faisant, ils contribuent tous, *nolens volens* (soit : de bon gré, ou non), à l'accomplissement des objectifs de l'organisation. En poursuivant ses propres objectifs, l'individu stratégie réalise, et ceux des autres individus, et ceux de l'organisation dans laquelle ils agissent tous.

Le pouvoir est une relation

Enfin, dernier approfondissement, et qui complète le point précédent : *la nature relationnelle du pouvoir*. Ce dernier est forcément relationnel : il n'est pas un attribut (même si l'exercice d'une autorité est lié à des attributs : une voiture de fonction, une place attitrée de parking, le droit de téléphoner à sa fille à New York, etc.) ; il dépend d'une situation organisationnelle ; celle-ci, parce qu'elle est structurée par des règles, recèle des possibilités de jeu (donc de pouvoir ; par exemple, celui du simple balayeur : en verrouillant l'accès aux toilettes du couloir directorial, il met « en son pouvoir » le directeur lui-même pour la satisfaction d'un besoin physiologique primaire...).

Le « pouvoir » des ouvriers d'entretien est donc relationnel. Sorti de l'atelier, dont il prend sa source, chacun comprend qu'il est réduit à néant. Il n'existe que parce qu'il est le produit d'un système d'action collective organisée (l'usine et, en son sein, un atelier, structuré par des règles d'organisation). Et si chaque acteur social a besoin d'un autre acteur social pour atteindre ses propres objectifs, tout en veillant à ne pas se mettre à sa merci et lui rester indépendant, en découle un problème de coopération à régler entre eux : coopérer, certes, mais sans pour autant perdre de vue ses propres intérêts. Cette « coopération intéressée » conduit à équilibrer, en quelque sorte, les relations de pouvoir. Pourquoi ? D'une part, parce que subsiste toujours, chez les « do-

⁵ Si les pannes de machines constituent l'atout essentiel dans la stratégie des ouvriers d'entretien, des pannes trop fréquentes risquent de saper la crédibilité de leur service ; immobiliser la production supprimerait toute possibilité de stratégies... Le dilemme des ouvriers d'entretien est donc : comment entretenir / ne pas entretenir ces machines pour qu'il y ait suffisamment de pannes (afin que celles-ci restent une incertitude majeure), mais pas trop, afin de ne pas compromettre la production et ne pas provoquer une rationalisation de l'activité d'entretien elle-même ?

minés», des capacités d'action et d'influence (donc de pouvoir), mêmes limitées (même dans un camp de concentration nazi, dirions-nous, pour forcer le trait et faire image) et, d'autre part, parce que «les dominants», pour atteindre leurs objectifs et réaliser leurs projets, doivent forcément composer avec les «dominés»; ils en sont donc dépendants (même de façon limitée): un directeur est dépendant – et il le sait! – du bon vouloir de son assistante pour mettre en forme son diaporama...

D'où une nouvelle définition du pouvoir, prenant en compte cette obligation de coopération, dans le cadre d'une dépendance mutuelle et déséquilibrée des acteurs: «Le pouvoir est un échange négocié de comportements». Cet échange est déséquilibré, certes; mais il est réel; et, souligne Friedberg qui propose cette définition du pouvoir (p. 128), «il est structuré de telle sorte que les participants en retirent quelque chose, tout en permettant à quelqu'un (ou quelques-uns) d'en retirer davantage que d'autres».

Analyse de l'addendum au cas n° 1

Le cas du chef d'atelier qui ne se résigne pas...

Commençons par décrire ce qui s'est «vraiment» passé. Michel Crozier rapporte ainsi la décision du directeur d'usine(p. 115):

«Le directeur écoute le chef d'atelier avec beaucoup d'attention, le remercie chaleureusement du zèle qu'il déploie dans l'exercice de ses fonctions, mais finit par lui dire, avec tout le tact dont il est capable, qu'il ne pense pas pouvoir imposer une sanction à l'ouvrier fautif, parce qu'il n'y a pas assez de preuves et il lui conseille en conséquence de laisser tomber l'affaire.

En nous racontant cet incident plus tard, le directeur qui prit cette décision, tient à nous expliquer longuement pourquoi c'était la seule décision rationnelle.

S'il avait puni l'ouvrier d'entretien, tout le service d'entretien aurait immédiatement fait grève avec le soutien de l'ingénieur technique. Ils auraient facilement réussi à paralyser l'usine et le directeur aurait été très probablement abandonné par la direction générale qui n'aurait pas voulu tenir tête aux syndicats pour une affaire aussi mince et aussi ambiguë. S'il avait pris les risques qu'impliquait le soutien du chef d'atelier, il y avait de fortes chances pour qu'il perde la face complètement. En contrepartie, il est vrai, sa passivité devait décourager un des très rares chefs d'atelier qui aurait pu avoir une influence positive dans l'usine et qui quitta bientôt effectivement le Monopole.

Le choix fut pénible mais le directeur continuait à penser qu'il avait agi de la meilleure façon possible et il ne manquait pas, en y repensant, de se ré-

jouir qu'il n'y ait pas eu à l'époque de directeur-adjoint, car un homme jeune et inexpérimenté, comme le sont habituellement les directeurs adjoints, se serait sûrement saisi de l'affaire pour essayer d'en tirer parti, ce qui n'aurait fait qu'aggraver une situation déjà désagréable... »

Deux attitudes étaient en effet possibles : sanctionner, ou ne rien faire. Examinons-les :

- *Sanctionner*. C'est la réaction immédiate de tout manager. On imagine le scénario : le directeur d'usine assurant le chef d'atelier de son soutien, puis téléphonant à l'ingénieur responsable du service d'entretien le prévenant de l'attitude de l'ouvrier d'entretien et lui indiquant qu'une sanction serait prise (par exemple, une mise à pied de trois jours) et, enfin, confiant au chef de section le soin d'appliquer la sanction. On imagine cependant les difficultés d'une telle décision : la réaction probablement furieuse de l'ingénieur (reprochant au chef d'atelier d'outrepasser son rôle et qu'il se soit adressé directement au directeur), et la gêne considérable du chef de section, obligé de sanctionner un ouvrier alors qu'il déconseillait de le faire... Sans parler du fait qu'en remontant au directeur d'usine pour trancher un problème d'atelier, le chef d'atelier faisait dépendre son autorité, non pas de lui-même, mais de son supérieur... On se doute qu'en cas de problème, dans le futur, avec ce chef d'atelier, les protagonistes se vengeront de l'affront et s'adresseront directement au directeur d'usine qui, de plus en plus, sera impliqué dans le quotidien des ateliers... Surtout, la réaction des ouvriers d'entretien est prévisible : un débrayage de solidarité et, pour peu que la question des salaires soit pendante, une grève plus générale peut se déclencher (contre l'autoritarisme de la direction, l'arbitraire des chefs d'atelier, une augmentation de la prime de fin d'année, etc.), à laquelle seront invitées à s'associer les ouvrières de production qui, pour ne pas s'aliéner les ouvriers d'entretien dont elles sont dépendantes, se mettront à leur tour en grève, etc.
- *Ne rien faire*. L'option semble (à première vue) désastreuse : elle encourage les comportements opportunistes, fragilise l'autorité de la direction, érige le syndicat en arbitre de l'organisation. Est-ce tout ? Non. Ce choix d'option résout deux problèmes auxquels doit faire face le directeur : le risque « du bas », celui d'une grève, qui paralyserait l'usine, et le risque « du haut », celui d'un soutien défaillant de la part de la direction générale du Monopole. Pris entre ces deux risques, le directeur d'usine choisit le moindre : un risque de perte d'autorité. Mais il sait également que le collectif des ouvriers d'entretien (y compris sous l'action régulatrice de l'ingénieur qui les commande) s'auto-régulera et ne multipliera pas par trop les attitudes de rébellion ouverte...

Se comprend donc mieux la décision du directeur d'usine. Deux leçons sociologiques s'en dégagent :

- *L'étrange « pouvoir » des directeurs d'usine.* Pas plus que les chefs d'ateliers (dépendants de l'ingénieur technique, responsable du service Entretien, et du bon vouloir des ouvriers d'entretien), ce directeur d'usine n'a de « pouvoir ». Là aussi, l'omniprésente codification du système organisationnel et sa « routinisation » conduisent le directeur à une gestion administrative de ce dernier, sans possibilité d'intervention sur les produits ou sur leurs ventes, encore moins sur les techniques de fabrication. Que lui reste-il à manager ? Quel rôle peut-il jouer dans une telle organisation bureaucratique ? Être le garant de la bonne marche de l'usine. Comment s'y prendre ? Faire en sorte que rien n'entrave cette routinisation ! D'où, on s'en doute – en tous cas, Crozier le rapporte en ces termes – une grande frustration chez ces directeurs, sorti de grandes écoles d'ingénieurs mais devant, en poste professionnel, réduire leur action à celle d'un simple agenceur de ressources humaines, ou se limiter à un rôle d'arbitre, dans des limites définies par un système bureaucratique qui les étouffe mais qu'ils doivent entretenir⁶.
- *L'omnipotence du système routinisé* (« Rien n'est laissé au hasard »). Autrement dit : l'action rebelle et provocatrice de cet ouvrier d'entretien (qui ne fait d'ailleurs, notons-le, que pousser un peu loin l'attitude collective d'agressivité à l'égard des chefs d'atelier...) ne se comprend que si elle est rapportée à ce qui la permet : une réglementation pesante, un système de prescription des tâches favorable aux ouvriers d'entretiens, une chaîne de commandement formelle sans réel pouvoir, etc. On discerne là l'importance du sous-titre de l'ouvrage de Crozier (« Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes... ») et l'heuristique de l'expression qu'il y propose (« le cercle vicieux bureaucratique », soit cette tendance naturelle des organisations fondées sur la centralisation, le contrôle et l'impersonnalité à secréter des réactions et des stratégies de défense de ses membres qui, à leur tour, renforcent la centralisation, le contrôle et l'impersonnalité, etc.).

⁶ Certains directeurs d'usine, explique Crozier quelques pages plus loin dans son ouvrage, s'illusionnent sur leur rôle et revendiquent la responsabilité pleine et entière de ce qui se passe dans leur usine... Une autre possibilité s'offre à eux : s'impliquer..., mais à l'extérieur de leur rôle et du système organisationnel : en devenant notable dans la ville, en écrivant un livre sur l'histoire du management, en devant formateur à la CEGOS...

Et maintenant ?

Si l'on se place maintenant au début des années 2000 et qu'on imagine une situation assez semblable dans une entreprise du type du Monopole, avec un incident assez similaire avec un ouvrier d'entretien, que ferions-nous aujourd'hui ?

Un constat, tout d'abord : la capacité du système à évoluer « de l'intérieur » est probablement faible, sinon impossible. Comment, pourtant, le faire évoluer (si l'on considère qu'il doit évoluer...) ? Si l'analyse précédente est juste, trois axes d'action apparaissent, aux niveaux managérial, organisationnel et institutionnel :

- *Décentraliser l'organisation et la « dé-routiniser »*. Crozier le notait déjà en conclusion (il écrivait cela en 1963, rappelons-le) : « La décentralisation apparaît maintenant aux observateurs les plus éclairés du monde des affaires comme la condition nécessaire de toutes croissances au-delà d'un certain seuil ». Aujourd'hui, la plupart des grandes firmes ont adopté un type d'organisation à la fois matriciel et décentralisé. Cette décentralisation redonnerait de l'autonomie aux usines et à leurs directeurs, et on l'imagine, aux autres niveaux de l'organisation.
- *Modifier l'organisation du travail* dans l'atelier sous la forme d'équipes de production, ces équipes ou ces unités étant constituée de plusieurs manutentionnaires et de conductrices, d'un ouvrier d'entretien dédié à la cellule, et d'un technicien d'appui. Les relations sociales sont ainsi gérées, non à l'échelle d'un atelier au complet, avec des rivalités et des clivages qui prennent leur source au-delà du travail lui-même, mais au sein d'une équipe de travail, plus circonscrite. Les effets d'appartenance identitaire sont réduits, parce que les identités sont élargies (un ouvrier d'entretien est un professionnel d'entretien, mais aussi de l'équipe X, et de l'atelier Y, etc.).⁷
- *Construire un autre compromis social*, ou un autre contrat social dans l'atelier. La voie est étroite, mais passe probablement par *un échange* avec le syndicat et le collectif des ouvriers d'entretien. Cette proposition se déduit de ce qui se comprend du comportement et des objectifs de ces derniers (obtenir une reconnaissance de leur professionnalité, maintenir un certain confort au travail) et de leur jeu stratégique autour des pannes de machines. Si la question à résoudre est celle, simultanément, de leur reconnaissance, du maintien de leur autonomie et d'une réduction de leur

⁷ Le lecteur rapprochera ici avec intérêt ce raisonnement du texte n° 29, « L'entreprise polycellulaire », de Hubert Londier (Partie II. Textes et documents).

influence sur l'organisation, quelques solutions organisationnelles peuvent être imaginées, satisfaisant ces trois conditions. Parmi celles-ci⁸ :

- *Octroyer un droit de « petite réparation »* aux conductrices de machines, lors de pannes légères, en laissant le monopole d'intervention aux seuls ouvriers d'entretien et en les érigeant en tuteur technique de ces ouvrières de production (par exemple, pour les former à une maintenance de premier niveau). Cela valorisera les ouvriers d'entretien et leur permettra de sélectionner les informations techniques qu'ils leur diffuseront.
- *Modifier le rattachement hiérarchique* des ouvriers d'entretien. « L'unité de commandement » chère à Henri Fayol est atteinte, certes, mais en dissociant le fonctionnel (par exemple, ici, le service d'entretien, intervenant sur toute l'usine) de l'opérationnel (l'intervention des ouvriers d'entretien dans l'atelier de production) et en rattachant ces derniers, à la fois à l'ingénieur qui dirige le service et au chef d'atelier où ces derniers interviennent, l'organisation officialiserait une structure d'autorité double qui, de fait, tend à cela...

⁸ Attention : ces solutions sont ici formulées dans un vocabulaire *d'aujourd'hui*, un demi-siècle après les faits, et à l'aide d'options désormais possibles ou devenues légitimes ; au début des années 1960, au moment où Crozier s'entretient avec ce directeur d'usine, ces options sont évidemment inimaginables : « Les ouvriers d'entretien, note ainsi Crozier (p. 190), cherchent avant tout à prévenir l'ingérence d'un autre groupe ou d'une autorité quelconque dans le domaine qui est sous leur contrôle. Pour y parvenir, ils font bloc pour rendre absolument impossible aux ouvriers de production et aux chefs d'atelier de s'occuper, d'une façon ou d'une autre, d'entretien. (...) La même barrière existe pour les ouvriers de production. La seule offense impardonnable qu'ils pourraient commettre à l'égard des ouvriers d'entretien serait de prétendre effectuer eux-mêmes des réglages sur leurs machines. Les problèmes d'entretien et de réparation doivent demeurer secrets. Aucune explication n'est jamais donnée. Il est entendu que ni les ouvriers de production ni les chefs d'atelier ne doivent comprendre et que le travail est assuré par un ensemble de recettes empiriques. Les ouvriers d'entretien ont réussi à faire disparaître des ateliers les plans des machines et les notices d'entretien et à faire accepter que toute la politique d'entretien repose sur des réglages individuels. »

Analyse du cas n° 2

LE CAS MÉCANO

L'exercice consiste tout d'abord, à l'aide de la grille d'analyse « Acteurs, Contextes, Processus et Stratégies » (encadré ci-dessous), de comprendre le problème posé. On s'attachera donc à identifier :

- *Les acteurs concernés :*
 - leurs caractéristiques, leurs représentations sociales, leurs « bonnes raisons d'agir » (mais aussi leurs illusions cognitives : ce qu'ils croient, ce dont ils sont persuadés), etc. ;
 - l'état concret de leurs relations (conflictuelles ou non, basées sur quel type d'échanges, l'histoire de ces relations, etc.) ;
 - les problèmes concrets posés à ces acteurs, leurs craintes, leurs résistances ;
 - les incertitudes affectant ces acteurs en relation.
- *Leurs stratégies :*
 - leurs objectifs, leurs enjeux,
 - la structure des relations de pouvoir qui les lie,
 - leurs choix d'option, etc.
- *Le processus de cette négociation*, ses moments clés, ses bifurcations, bref son cheminement ;
- Enfin, *le contexte, économique, social, politique*, etc. dans lequel ce processus et ses acteurs s'inscrivent.

Une fois cet inventaire réalisé, une seconde phase visera à étudier, de façon un peu descriptive, le *type de contingence* que la juxtaposition des événements et des phénomènes a dessiné. Il s'agit ici d'observer leur simultanéité, leur présence conjointe.

Une dernière phase, d'analyse celle-ci, s'attachera à *reconstituer la chaîne des antécédents*, à identifier les facteurs qui, dans leur intrication, ont produit cette contingence, ainsi que les personnes qui y ont concouru.

Concernant l'inventaire, on veillera à dresser la liste exhaustive des acteurs (sans en oublier : la maîtrise, l'encadrement de production, les membres du Comité de direction, le consultant, etc.) et à relever leurs propriétés (une section CFDT jeune et inexpérimentée, un DRH volontariste, un consultant jugé velléitaire, etc.). De même, dans l'interrogation sur « les bonnes raisons d'agir des individus », on n'oubliera pas de questionner :

- les « *bonnes raisons* » de ce DRH d'être volontariste : réussir ce projet ARTT, c'est probablement pour lui augmenter la probabilité d'être promu, ou d'obtenir une mutation à la Direction RH du groupe ; c'est aussi, on s'en doute, conforter sa place au sein du comité de direction du site et, au-delà, sa place et son aura au sein de la division à laquelle appartient Mécano, ce qui peut l'aider pour faire avancer d'autres chantiers (un projet de mise en place d'une GPEC, Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, par exemple, qui lui tient à cœur...);
- et les « *bonnes raisons* » de la maîtrise de traîner les pieds ; notamment parce que l'encadrement intermédiaire fait tourner quotidiennement une organisation du travail qu'il a contribué à construire et dans lequel il s'est investi (par exemple pour absorber sans heurts le passage en *Just-in-Time*).

L'encadrement : un maillon faible

L'encadrement, en effet, n'a pas, ou très peu, été consulté sur ce projet d'ARTT : la négociation a principalement été menée entre le service des Ressources Humaines et les responsables syndicaux, sans implication de l'ensemble de la chaîne d'encadrement. Ces acteurs oubliés, peu mobilisés, vont donc devenir de véritables freins à la mise en place de l'accord. Ce projet n'est pas le leur. Bien au contraire, il les contraint à modifier profondément les relations et l'organisation du travail. Ce sont les rapports hiérarchiques qui sont, à cette occasion, bousculés. Les cadres de la production ne s'y trompent pas : et comme l'encadrement supérieur n'est pas prêt à abandonner ce pouvoir, la maîtrise d'atelier le suit et adopte la même attitude hostile.

Car la conception de leur métier est chahutée. Ils sont encore, comme nous le dirons les militants lors de notre enquête, « *de la vieille école* ». D'une part, ce qui compte pour eux, bien souvent, « *c'est le rendement* » ; et ce qui fait leur compétence, c'est la maîtrise des aspects techniques de la production. Tout ce qui se situe hors de ce champ n'est « qu'empêchements et complications ». D'autre part, la mise en œuvre de l'ARTT suppose, notamment, de développer des compétences d'animation d'une équipe ; cela ne fait pas vraiment partie de leur culture, ni de leurs pratiques quotidiennes. Il est significatif, par

exemple, qu'au moment de notre observation, les agents de maîtrise étaient en train de remettre en question le rendement opérationnel par ligne, introduit cinq ans plus tôt, pour revenir aux rendements individuels. Cela révèle une part des difficultés que rencontre cet encadrement à s'approprier de nouvelles manières de produire et de s'organiser.

L'encadrement de production est en effet le véritable maillon faible de Mécano. Les cadres d'atelier, pris par la pression du rendement et du fait de leur formation essentiellement technique, subissent de plein fouet les transformations de leur outil et de leur environnement de travail. Ils sont à ce titre fragilisés. L'intervention du consultant, jugée « relativement légère », sans grande implication de sa part, par les syndicalistes, n'a pas suffi à les aider à faire face aux transformations en cours, les laissant en partie dans l'impuissance, relativement désarmés dans ce que la mise en œuvre de l'ARTT supposait de planification, de gestion et de concertation. L'augmentation du plan de charge de plus de 20% rend la tâche encore plus difficile; cela a d'ailleurs constitué une échappatoire, « *du fait du manque de temps pour s'occuper d'autre chose que de produire des pièces, puis de l'impossibilité de les produire si les salariés sont tout le temps absents* »... Dans ces conditions, à leurs yeux, l'ARTT constituait une aberration.

Acteurs, contextes, processus et stratégies

Cette grille de lecture d'un processus de négociation sociale est empruntée au travail des chercheurs réunis au sein du PIN, *Processes of International Negotiation*⁸. Elle vise à analyser une négociation comme un « système »; le « système-négociation » s'organise autour de 5 composantes :

- *Les acteurs*. On s'attache tout d'abord à les identifier, puis noter leurs enjeux, leurs intérêts, les rapports de pouvoir entre eux et, plus largement, leurs relations et leurs comportements;
- *Le contexte* (ou plutôt : les contextes). L'analyste étudie ici l'environnement dans lequel s'inscrit ce processus de négociation (son « contexte structurel », si l'on reprend la distinction du sociologue Anselm Strauss, exposée en français dans *La trame de la négociation*, L'Harmattan, Paris, 1992. Il peut être institutionnel (les lois de Robien et Aubry 1, votées par l'Assemblée Nationale en 1996 et 1998), politique (présence d'un gouvernement socialiste,

⁸ Citée dans Christophe Dupont, *La Négociation. Conduite, applications, théories*, 1994, p. 47.

et qui finance un appui-conseil aux PME et établissements des moins de 200 salariés), ou encore productif (une variation brutale d'activité), etc. De même, une grande attention sera accordée au « contexte de négociation » : sur quoi porte cette négociation (une augmentation de salaire ? De nouveaux droits syndicaux ? Un dispositif ARTT ?, etc.) ; qui participe à ces négociations ? Quelles sont les attitudes des négociateurs ? Quelle est l'ambiance des réunions ?, etc.

- *Le processus de négociation.* Ici, l'analyste observera les phases de la négociation, son mouvement : son engagement, ses grandes séquences et ses sous-séquences successives, sa phase de théâtralisation, sa clôture (par exemple, la signature de l'accord), sa poursuite sous une autre forme (un référendum, à l'occasion duquel les participants argumentent à nouveau, plaident, etc.) ;
- *Les stratégies de négociation.* Autrement dit : les moyens, les ressources et les techniques mises en œuvre par les participants à une négociation pour atteindre leurs objectifs. Elles peuvent être des stratégies de pure coercition (imposer une réorganisation, coûte que coûte ; arracher une signature syndicale, par tous les moyens, y compris par la dissimulation ; menacer l'employeur d'une grève générale, etc.) ou de pure persuasion (échange d'arguments rationnels). Dans tous les cas, les stratégies des acteurs sont interdépendantes : les décisions d'agir des uns sont liées aux décisions d'agir des autres...

Contingence et contiguïté

Un tableau de la contingence singulière de la situation « Mécano » peut alors être brossé (« contingent » : ce qui peut survenir, ou ne surviendra pas ; on inclura dans cette « contingence » : des faits, des individus, des situations, etc. qui, isolément, ne sont pas censés être trop dommageables ; ce sont leur présence *simultanée* qui façonne cette situation dysfonctionnelle). Sont en effet contigus les faits suivants :

- une entreprise dans une phase économique et productive délicate, (une baisse d'activité, puis une tendance qui s'inverse, avec un afflux de commandes) ;
- une section CFDT inexpérimentée, sans réel ou habitude du compromis⁹ ;

- une section CGT souhaitant « s’opposer » pour regagner du crédit auprès des salariés;
- une proximité des élections professionnelles, période favorable aux surenchères;
- un Comité de direction circonspect quant à l’utilité d’une telle négociation sur l’ARTT, et qui sous-estime la complexité d’un tel projet;
- un intérêt purement financier à la réorganisation du temps de travail (« Toucher les primes, avant la fermeture du guichet, fin février 1998, date butoir pour le versement des aides gouvernementales »);
- un DRH volontariste, mais isolé;
- une maîtrise d’atelier plutôt « vieux jeu », non consultée pendant la phase de négociation et de construction de l’accord RTT;
- une organisation du travail encore taylorienne, malgré l’informatique de production, qui a envahi les ateliers ces dernières années;
- le lancement de nouvelles fabrications et du « juste-à-temps »;
- un consultant velléitaire, ne se donnant pas les moyens de traduire concrètement ses propos sur la réorganisation participative du travail.

Les motifs du blocage

Quel type d’enchaînement causal a produit le phénomène « échec » de cet accord ARTT? Quatre facteurs apparaissent importants, et leur intrication a, nous semble-t-il, généré la situation observée:

- *Le choix d’option* opéré par la direction, en se lançant dans un processus de négociation de l’ARTT, d’ignorer la question de l’organisation du travail et de la production. Conséquences: il y aura centration sur les seules questions salariales, ce qui écarte encore plus la possibilité de se poser la question organisationnelle. Celle-ci va donc demeurer un problème pour la seule maîtrise et l’encadrement de production, non associés au processus, et qui se réfugieront vite dans le connu (les bonnes vieilles méthodes bureaucratiques) et la résistance... D’où, quand la conjoncture se modifie, l’émergence de nouveaux dysfonctionnements, s’ajoutant aux dysfonctionnements traditionnels...

⁹ Pour Mme Lucille, adjointe au DRH, M. Guyot, « *La CFDT restait très attachée à un Robien avec une RTT à 15%. Les jeunes syndicalistes de la CFDT avaient des positions trop tranchées et les nouveaux militants de la C.G.T. cherchaient, en s’opposant, de la reconnaissance* ». L’inexpérience des négociateurs aboutit ainsi à un jeu de rôles frappant le processus de négociation d’immobilisme. La proximité des élections encourage évidemment les jeunes militants de la CFDT à faire preuve de fermeté.

- Un *effet de conjoncture un peu chaotique* (phase de récession, puis de redressement, alors que s'effectuent le lancement de nouveaux produits et l'instauration de nouvelles façons de les produire).
- Une *dramatisation du jeu social*, puisque se combineront : inexpérience et surenchère des syndicalistes, indifférence de la direction, volontarisme du DRH¹⁰, non-implication de la maîtrise, pluralité et complexité des enjeux, etc. D'où une radicalisation des positions et des discours de tous, l'émergence de blocages et de résistances, et donc aucun effort de recherche d'un compromis acceptable.
- L'*absence de « conventions communes »*, ou de « projet partagé » entre les acteurs de ce système social un peu « noué », et qui pourrait faire converger des solutions technico-organisationnelles.

Le papillon de Lorenz...

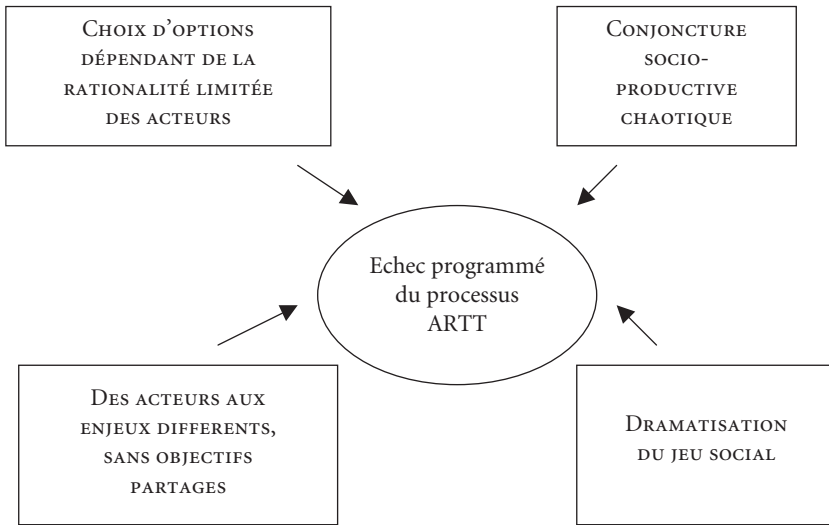
Deux remarques avant d'aborder le chapitre des prescriptions.

Notons d'abord qu'une *double négociation* entre dirigeants s'est imposée avant que s'engage la négociation proprement dite avec les organisations syndicales. Le DRH, G. Guyot, a dû en effet « négocier » avec le Comité de direction du site de V**, pour le convaincre de la viabilité, la faisabilité et la légitimité de son projet ARTT. Cette première négociation, relevant, comme la seconde, d'un « *intra-organizational bargaining* » (une négociation dans son propre camp), a essentiellement porté sur les aspects économiques et financiers du projet : les coûts importants du travail intérimaire, les possibilités alternatives qu'offre la loi De Robien, etc. La seconde négociation s'est effectuée entre G. Guyot, le DRH de V** et la Direction RH du groupe, à Paris. Elle fut longue, difficile, pour des motifs de cohérence de la politique sociale du groupe et de non-priorité de ce dossier RTT local (le groupe venait d'annoncer la fermeture d'un de ses sites de production européens et s'y était enlisé).

Seconde remarque : la complexité du système de relations s'accroît avec ce type de négociations intra-organisationnelles, doublées ou triplées. Cette complexité oblige, certes, chaque acteur social à redoubler de savoir-faire ou permet la saisie d'opportunités, en fonction des alliances possibles (obtenir l'appui du DRH groupe pour « faire pression » sur le comité de direction de V**), mais peut conduire également à un *blocage relationnel*. Ainsi, une dégradation du climat entre les sections syndicales CGT et CFDT peut interdire au DRH local, ne souhaitant pas se couper de l'une ou de l'autre, à temporiser ;

¹⁰ L'empressement du DRH à conclure un accord Robien a donc conduit à inverser le processus : la négociation sociale a eu lieu sans se nourrir d'une réflexion sur les bases organisationnelles de l'ARTT ; et l'appui à la réorganisation n'est intervenu qu'après la négociation de l'accord, au moment de sa mise en œuvre (mais sans l'appui de ceux qui l'avaient négocié...).

ce *statu quo* avive alors les prétentions et les concurrences syndicales, conduisant la direction du site à s'en mêler, etc. Un cercle, qu'on peut appeler « vicieux » (à l'opposé d'un cercle dit « vertueux »), s'enchaîne alors...



Une modélisation du cas Mécano.

D'où des processus devenant rapidement « chaotiques », au sens des physiciens : de petites causes produisent de grands effets (*cf.* l'effet dit « papillon », popularisé par le météorologue Edward Lorenz : un battement d'ailes de papillon en Australie, dit-on, déclenchera un ouragan sur les côtes du Brésil...). De sorte que la prédictibilité des événements devient aléatoire. Le cas Mécano en est une illustration parfaite : la trajectoire d'un processus de négociation collective dépend à la fois de ses « conditions initiales » (pour continuer avec le vocabulaire des physiciens) et des alternatives que décident de choisir les acteurs de ce processus (ici : une section CFDT qui choisit la surenchère et un projet ARTT difficile à mettre en œuvre dans une situation productive tendue ; un DRH « poussant à la roue », sans réel souci du « terrain » et de ses réactions). Et ces alternatives sont elles-mêmes bordées par un jeu d'acteurs complexe, ou par des acteurs insuffisamment conscients de leurs responsabilités (*cf.* la remarque de G. Guyot, lors d'un de nos entretiens avec lui : « *Mais qui pouvait prévoir que la direction du site ne ferait pas son travail, ou que le directeur n'impose pas le projet à sa hiérarchie ?* »).

Aussi pour Mlle Lucille, ce projet ARTT fut un échec, essentiellement parce que la GRH de V*** n'aura « *pas réussi à convaincre la direction de l'entreprise qu'il fallait changer notre façon de faire. C'était l'occasion, nécessaire, de changer* ».

les mentalités et les pratiques, d'y introduire plus d'organisation, de revoir les flux de production, l'organisation du travail, etc. Bref, c'était un véritable projet d'entreprise, mais il ne pouvait pas être porté par la Direction des ressources humaines seule». Pour elle, en effet, l'ARTT était l'occasion de régler les dysfonctionnements organisationnels nés d'une difficile modernisation du système productif (avec l'introduction d'une production en flux tendus, le développement de séries courtes, le projet d'une organisation en îlot de production, etc.). Les propos de la CFDT vont dans ce sens: «*L'ARTT était une bonne solution à l'égard des difficultés économiques et des dysfonctionnements productifs que rencontrait l'entreprise. Avec G. Guyot, on l'avait bien compris. On avait la volonté d'une véritable réorganisation, mais rien n'a été entrepris. Ce n'est pas étonnant puisque le chef de projet était lui-même hostile à la RTT...*». L'encadrement de production, en refusant l'ARTT, bloque ainsi ce vaste mouvement de modernisation.

Quelle prescription ?

Dans ces conditions, si un observateur, au moment des faits, avait produit cette analyse, quelles suggestions aurait-il pu énoncer ? Quelques propositions se déduisent de l'analyse :

- Si la question de l'organisation du travail apparaît centrale, il convient donc de *la poser explicitement*. Et donc d'inviter les acteurs de cette organisation (maîtrise, encadrement de production, salariés, syndicalistes), avec le consultant, à réfléchir, et aux dysfonctionnements et aux manières de les réduire.
- Simultanément, apparaît nécessaire d'inscrire la négociation ARTT dans un véritable *projet d'entreprise*, qui redonne du sens aux initiatives des uns et réduise l'incertitude des autres. Les salariés ont ainsi l'impression que « les choses leur échappent », que « tout se décide ailleurs » et que « rien ne va plus ». Des conduites de retrait peuvent émerger ; les uns ne s'impliquent guère, car ils attendent la suite ; les autres profitent des difficultés et des réticences qu'ils discernent chez les autres pour, à leur tour, réduire leur contribution...
- Enfin, il conviendrait « *d'ouvrir grand les livres* » et de mettre sur la table des informations chiffrées, assorties de quelques explications simples sur la conjoncture et son retournement. Sinon, les salariés et leurs représentants ont le sentiment qu'« on leur cache quelque chose », et les rumeurs vont bon train, sur fond de méfiance envers la direction et l'encadrement. « *Objectiver* » l'organisation et son environnement économique et productif semble ici la garantie d'une bonne exploration des dysfonctionnements et de leurs remèdes...

Analyse du cas n° 3

LE CAS FRANCÉLEC

Mettons-nous à *la place* de ces ouvrières et regardons le monde comme elles le voient.

Ce sont des militantes syndicales, mais surtout : des femmes, et d'origine étrangère. On les imagine peu diplômées, embauchées il y a plusieurs années, aussitôt leur arrivée en France. Elles savent qu'en réunion « de négociation », elles ne feront pas le poids. Elles savent, en effet, que :

- Elles n'ont pas les compétences et l'expertise suffisante pour lire et interpréter les bilans comptables ou pour comprendre le dossier présenté par le directeur (qu'on imagine argumenté, avec force graphiques et tableaux) ; ou, évidemment, pour réfuter ses arguments et soutenir en séance une discussion portant sur des domaines qu'elles ne connaissent guère.
- Elles ne peuvent guère s'adresser pour cela au syndicat départemental CGT, dont le permanent, qu'elles viennent de rencontrer, est aussi démuné qu'elles, et qui les conseille simplement de « ne pas accepter le diktat des patrons » ; elles n'ont pas les moyens financiers de s'adresser à un cabinet de conseil pour évaluer le plan de transfert de la direction.
- Elles sont peu nombreuses dans la section syndicale et, parmi elles, aucune ne se sent vraiment de taille à prendre la parole sur un sujet technique ou organisationnel ; et si les ouvrières syndiquées soutiennent leurs représentantes (et les ont toujours soutenu quand il le fallait), elles s'investissent peu dans le syndicat.
- Elles s'expriment mal en français et ont de la peine à préciser leur pensée, faute d'un vocabulaire adéquat ; elles ont leur dignité et ne veulent pas « perdre la face » face à des hommes, diplômés, costumés et cravatés.
- Elles ont adhéré à la CGT, à l'occasion d'une grève précédente, il y a six ans, pour des questions de salaire. Le discours de cette centrale leur plaisait (« Les patrons peuvent payer », lisaient-elles sur les affiches collées devant l'usine). Elles estiment que chez Francélec, ce slogan est vrai...
- Enfin, lors de l'Assemblée Générale qu'elles ont organisée dès l'annonce du transfert de l'usine en province, toutes les ouvrières – 52 sur 56, du jamais vu dans l'usine ! – leur ont donné un mandat clair : refuser tout transfert...

Elles savent donc tout cela. Elles savent qu'elles seront perdantes si elles entrent dans le jeu de la négociation. Quelle stratégie peuvent-elles alors adopter? Une stratégie de non-négociation!

Ce que Christian Morel*, dans un article au titre évocateur, « La drôle de négociation » (1991), qui rapporte ce cas où il a joué un rôle personnel, appelle une « *négociation-manifestation* » (refuser de discuter, refuser de s'engager, énoncer des revendications extrêmes, etc.), qu'il oppose à la « *négociation-contrat* » (entrer dans le jeu de la communication et de la réciprocité).

L'analyse est ici une analyse stratégique: la négociation-manifestation est une réponse *rationnelle* des militantes à une situation de fait, qui la rend plus avantageuse que la négociation-contrat. « Dans une relation de négociation, écrit Christian Morel, lorsque le pouvoir de l'un est trop bas par rapport à l'autre, l'acteur vulnérable a intérêt à adopter une conception de la négociation mettant en cause les fondements du processus lui-même de négociation: la communication et la réciprocité ».

Examinons ces deux éléments:

- *La communication*: « Elles avaient compris que, écrit Morel, sachant à peine parler français et les concepts abstraits, même simples (comme plan social, congé d'orientation, etc.) leur étant peu familiers, elles étaient perdantes dès qu'elles entraient dans le jeu d'une communication technique avec moi. Leur réplique fut donc de se comporter comme manifestantes ». Autrement, compte tenu de cette vulnérabilité technique, ne pas communiquer, c'est-à-dire mener une fausse négociation, est avantageux.
- *La réciprocité*: là aussi, la faiblesse structurelle du syndicat CGT de Francélec conduit ces déléguées syndicales à refuser de s'engager dans un échange de concessions et de contreparties (le « donnant-donnant », propre à toute négociation). Il leur faudrait, sinon, s'assurer du soutien de leurs collègues et à qui il faudrait expliquer qu'elles ont dû céder quelque chose, en échange d'autre chose. Mais dans le cas d'un tel transfert d'usine, qu'y aurait-il à concéder? Elles ont donc tout intérêt à refuser d'entrer dans le jeu des contreparties, un jeu qu'elles savent illusoire. Se montrer intransigeantes, au contraire, est payant: cela obligera la Direction, en cas de décision unilatérale (puisque la négociation n'aboutira à aucun accord sur ce transfert de site) à « mettre de l'huile dans les rouages », par exemple à hausser le montant de la prime de transfert, ou à octroyer plus de facilités aux salariées acceptant rapidement leur mobilité (frais de recherche de logement payés, déménagement du mobilier pris en charge par l'entreprise, etc.).

S'engager dans une négociation de ce type, c'est bien co-décider (une négociation collective est un mode de décision collective, et les décisions qui sont pri-

ses à son issue – la fixation d'un taux de salaire, le financement d'un programme de formation, les modalités d'un plan social, etc. – sont des décisions prises « à l'unanimité » des participants¹¹). Co-décider suppose, ensuite, d'assumer cette décision ; il est alors plus judicieux, pour ces déléguées, de laisser la direction gérer le transfert à 100%, « sans se mouiller ». Cela leur permettra d'être critiques, si nécessaire, tout en engrangeant d'éventuelles concessions de la direction...

Elles se mettent ainsi volontairement en situation d'être « prisonnières » du mandat que l'AG leur a imposé, qui a le mérite d'être simple et de recueillir l'adhésion de tous, mais qui est impossible à défendre... sauf si elles adoptent une attitude de blocage total, sans ouverture possible. Ce qui a deux avantages : d'abord, elles savent que certaines ouvrières sont très remontées et qu'elles risquent, si elles acceptent de s'engager dans une négociation de compromis, de se faire déborder par des ouvrières plus radicales... Leur fermeté face à la direction leur évite donc de trancher le « dilemme du négociateur »¹². Et elles pourront dire, ensuite, lorsque le transfert se sera réalisé, qu'elles ont fait tout ce qu'il fallait et qu'elles n'ont pas cédé un pouce. Elles donneront ainsi l'image de syndicalistes qui se sont vigoureusement opposées, sans trahir... D'ailleurs, elles savent aussi que leurs mandants ne comprendraient pas une collaboration avec le directeur sur ce qui représente pour elles un changement majeur de situation (déménager dans une autre ville, régler les problèmes de scolarité des enfants, accepter de se couper de sa famille de proximité, etc.).

Refuser de façon ostensible toute communication et toute réciprocité est donc pour elles un moyen très stratégique de cacher leur faiblesse, et probablement d'illusionner la direction du site, ou du groupe, sur leur capacité de mobilisation. En n'acceptant pas de communiquer avec la direction (silence obstiné, répétition litanique de leur revendication de ne pas partir, etc.), elles ne livrent à celle-ci aucune information précise sur le potentiel d'offensive qui

¹¹ Ce qui distingue ce mode de décision des autres modes décisionnels possibles. Ainsi, le mode de décision « par le vote », usuel dans nos démocraties, dit *par coalition*, est le fruit d'une agrégation des préférences et d'une soumission de la minorité à la décision majoritaire. Par exemple, dans un référendum, chaque « oui » s'ajoute aux autres « oui », et s'ils recueillent la majorité des voix plus une, c'est cette décision qui est prise ; elle n'est donc pas « unanime » (puisque des individus se soumettent à l'opinion d'autres individus). Le mode décisionnel « par le juge » (ou par un tiers, extérieur aux parties concernées), autre mode majeur de décision, conduit à une *décision unilatérale* (un seul tranche et impose sa décision aux parties, qui s'inclinent). Une telle décision, par définition, n'est donc pas « unanime ». Celle prise à l'issue d'une négociation collective, elle, est « unanime » : ce sont les participants à la négociation qui décident entre eux de ce qui leur convient, sans tiers extérieur (sauf pour les aider à décider, comme le fait un médiateur).

¹² En théorie de la négociation, on appelle cela l'*« intra-organizational bargaining »*, soit : la négociation intra-organisationnelle. Autrement dit : le fait que les mandataires (ici, les représentantes de la CGT) sont obligées de « négocier » leur position avec leurs mandants (ici, les ouvrières). D'où le classique « dilemme du négociateur » : faire accord avec la partie adverse, pour maintenir la relation, mais mécontenter les mandants (car ce qui a été obtenu ne correspond pas à ce qu'ils exigeaient) ; ou ne pas faire accord, c'est-à-dire rompre la relation, et donc satisfaire le mandat, mais ne rien obtenir du tout, et donc mécontenter les mandants...

se cache derrière leurs menaces d'occupation de l'usine. Auront-elles le pouvoir de mettre leur menace à exécution? « Dans une interaction, écrit Christian Morel, l'acteur faible a intérêt à être le moins transparent possible sur son pouvoir réel. Bien souvent, les syndicats n'ont pas la possibilité de déclencher la grève qu'ils annoncent comme menace, et ils le savent. L'absence d'interaction réelle dans la réunion empêche la direction de se renseigner sur le niveau réel de mobilisation. La direction a alors tendance à le surestimer ».

On le voit: le comportement de ces militantes, apparemment irrationnel en première lecture, leur manque total de bonne volonté face à celle de la direction, leur silence et leur intransigeance, sont loin d'être absurdes d'un point de vue stratégique! Aussi, face à des situations semblables, l'analyste (donc, le manager) se doit d'adopter deux attitudes complémentaires, dites « compréhensives » en sociologie:

- D'abord, *se mettre « à la place » des personnes* dont on souhaite comprendre le comportement. Les chercheurs nord-américains nomment cela la PTA, la *Perspective Taking Ability*. Cette capacité de l'analyste et du manager à « adopter le point de vue de l'autre » est importante: cela permet de voir le monde comme ces personnes le voient, ou se le représentent, en fonction de leur statut, de leur expérience, de leur position sociale, de leurs enjeux, etc.
- Ensuite, « *chercher les bonnes raisons d'agir des acteurs sociaux* ». Complémentaire à cette PTA, l'interrogation sur les motifs d'action, du point de vue des acteurs qu'on étudie, permet de les comprendre « de l'intérieur ». Si on adopte leur point de vue, en se mettant à leur place, alors s'éclairent les « bonnes raisons » qu'ils ont d'agir de telle façon...

Raison, bonnes raisons...

L'expression « de bonnes raisons d'agir ou de penser » est proposée par le sociologue Raymond Boudon. Le lecteur intéressé peut consulter à ce sujet, *L'art de se persuader des idées douteuses, fragiles ou fausses*, 1990 et *Raison, bonnes raisons*, 2003. Le raisonnement est le suivant: l'acteur social poursuit des objectifs qui sont les siens et, en fonction de ceux-ci, adopte un comportement qui, pour lui (et parfois: pour lui seul, seulement), est logique et approprié. Il peut donc agir en vue de satisfaire des intérêts matériels immédiats (rationalité utilitariste, du mot anglais *utilitarian*, ce qui est utilitaire) ou plus lointains, ou moins matériels (rationalité téléologique, du grec *teleos*, finalité, but), mais aussi en fonction de ses valeurs ou croyances (rationalité axiolo-

gique, du grec *axios*, valeur), ou en fonction de son statut ou de sa position sociale (rationalité de position), ou de sa manière de voir le monde, de l'interpréter (rationalité de disposition).

Dans tous ces cas, cet acteur social a « de bonnes raisons » de faire ce qu'il fait, ou de croire ce qu'il croit. Le sociologue parlera donc ici d'une rationalité « située » et tiendra compte, pour comprendre son action, de ce qu'est l'acteur, *d'où* il agit, de *ses* motivations, de *sa* trajectoire professionnelle, de *son* expérience, de *ses* croyances, etc. Couler avec son bateau, quand on est capitaine d'un navire, que ce dernier va sombrer et qu'on s'estime fautif de ne pas l'avoir conduit à bon port est donc rationnel (pour le capitaine de ce bateau – rationalité axiologique et de disposition), même s'il est un bon marin et que sa formation a coûté cher à ses parents et à la collectivité; continuer la grève, quand on est docker à Liverpool, alors que le travail a repris dans tous les autres ports d'Angleterre et que les chances de faire céder le premier ministre Mme Thatcher sont nulles, est pourtant tout à fait rationnel (rationalité axiologique et de position): cela montre (aux autres dockers, au syndicat qui ne les soutient plus, à l'opinion publique, etc.) qu'on est « dépourvu d'intérêts » et qu'on est « des-ouvriers-qui-ne-se-laisseront-jamais-faire » (cf. le film du cinéaste Ken Loach, *Dockers de Liverpool*, 1995). Croire, quand on est physicien, en la validité de la théorie de la relativité, est rationnel; et croire, quand on est cartomancienne, dans la validité du tirage de cartes pour prédire l'avenir, l'est tout autant...

Christian Morel, dans son ouvrage *Les Décisions absurdes. Sociologie des erreurs radicales et persistantes*, 2002, montre ainsi que la décision des pharaons d'Egypte ancienne de se faire momifier est rationnelle, dès lors qu'ils adhèrent à l'idée d'une vie après la mort, à condition que le corps soit conservé; de même est rationnelle l'organisation de processions religieuses dans les villes atteintes par la peste pour appeler la clémence de Dieu, puisque l'origine de ce fléau est, à l'époque, attribuée aux péchés des hommes. Considéré comme une punition divine de leurs mauvaises actions, il est donc logique, pour faire cesser ce fléau, d'implorer la grâce de Dieu par des oraisons et des processions... Certes, *aujourd'hui*, et parce que notre savoir sur certaines choses de ce monde s'est accru, nous n'adhérons plus à ces croyances et, au contraire, savons que les processions sont le meilleur moyen de propager la peste ou que la conservation des corps est indépendante de toute vie éternelle éventuelle; mais, *hier*, ces croyances étaient rationnelles: elles permettaient d'agir de façon cohérente, en faisant se correspondre une explication du monde et une action dans, ou sur ce monde.

C'est pourquoi le raisonnement en termes de « bonnes raisons » est fort utile : il permet de se placer du point de vue des acteurs et de comprendre leur propre rationalité d'action. L'exemple de la pilule contraceptive, dans les années 1960, offerte gracieusement à des couples d'Indiens du Pendjab, et que rapporte Raymond Boudon en liminaire de son livre, *L'idéologie* (1986), est, à cet égard, pédagogique : pour lutter contre la démographie galopante, le gouvernement de cette province d'Inde fait distribuer massivement une pilule contraceptive dans plusieurs villages, aidé en cela par des médecins et des chercheurs d'une Université nord-américaine, qui suivent l'expérience. Celle-ci se révèle négative : aucune baisse de natalité significative, tant dans les villages testés, que les villages témoins, où il n'y eut aucune distribution. Comment interpréter ce comportement des paysannes (et de leurs maris) ? Les chercheurs, immédiatement, répondent : du fait de l'attachement des paysans à leurs traditions séculaires, de leur refus de toute innovation, de leur méfiance envers un produit offert par des étrangers, de leurs valeurs religieuses, de leur réticence à entraver un processus biologique naturel, etc. Le problème, disent-ils, est donc un problème de communication : il faut les convaincre du bienfait de la pilule. Décision est donc prise « d'indianiser » l'expérience (la pilule sera désormais diffusée par des chercheurs indigènes) et de « mieux communiquer » sur le produit (une campagne de communication est menée à grande échelle). Ce qui a un effet immédiat : 90% des couples Indiens interrogés déclarent accepter la pilule et indiquent qu'ils s'en serviront... Mais plusieurs mois plus tard, il faut se rendre à l'évidence : les taux de natalité restent inchangés ; et si les paysannes ont « accepté » la pilule, c'est pour s'en débarrasser aussitôt après...

Comment interpréter la persistance de ce comportement ? Le raisonnement en « bonnes raisons » permet de le comprendre immédiatement : aucun couple de paysans n'avait intérêt à diminuer sa progéniture ! Bien au contraire : plus ils ont d'enfants, mieux ils se portent ! Dans un contexte économique comme celui du Pendjab, un enfant ne coûte pas cher, ni à élever, ni à soigner, ni à éduquer. En revanche, il permet aux paysans d'élever la productivité sur la terre familiale, sans recourir à une main-d'œuvre extérieure coûteuse, alors qu'aucun tracteur n'est évidemment disponible ; et ces enfants, quand ces paysans seront âgés et ne pourront travailler, pourront alors subvenir à leurs besoins et les soulager. La non-prise de la pilule contraceptive est ainsi un comportement, non seulement compréhensible, mais tout à fait stratégique et rationnel (et n'a rien à voir avoir avec les croyances religieuses ou le refus du progrès)...

Analyse du cas n° 4

LE CAS BEAUVAIS

Commençons par donner la parole à Paul Vanuxem, ingénieur et complice du « premier », qui rapporte l'affaire dans son article de 1924. Voici le « secret » de « l'ancien », selon lui :

« Supposons, dit le lendemain matin, le « premier » à son « second », que le nouveau régime ait été imposé d'autorité. Tout aussitôt, les réclamations auraient afflué de diverses parts et les multitudes de « droits acquis » se seraient découvertes lésées. Les poupières, d'abord, qui auraient relevé l'offense à leur dignité et auraient démontré que, les canards étant la faute du tabac, on leur devait, en bonne justice, une augmentation de 15%. Puis les manœuvres. Puis les capeuses, puisque le temps passé à canarder les poupées en mauvais tabac devait manifestement être payé en supplément. Puis les balayeuses. Puis toute la manufacture. Et, pour affirmer ces réclamations, les ouvrières seraient même descendues dans la cour faire à leurs dirigeants un peu de « musique »... La réforme eût certainement coûté trois ou quatre fois l'économie qu'on se proposait de réaliser... »

Les faits convainquirent le débutant de l'excellence du procédé de son aîné. Il apprit, lui aussi, à travailler avec le Temps.

Le malin « premier » goûtait quelque plaisir à manœuvrer ses tumultueuses cigarières qu'il savait, au fond d'elles-mêmes, déférentes. »

Que penser de ce « secret » de management des hommes et des organisations ? Annonçons-le d'emblée : le management des hommes n'est pas une manipulation des individus ; et manager, ce n'est pas prendre « plaisir à manœuvrer » ses subordonnés... Ce cas est donc *pédagogique* : il pose à la fois le problème de l'éthique et du « style de management », et celui des conditions d'une action collective (ici, la menace d'une grève prolongée).

Du style !

Explorons le premier problème, celui de l'éthique managériale et du « style de management ». Le lecteur, à la lecture du cas, aura peut-être été heurté par le

cynisme du « premier », apparaissant ici comme un habile manipulateur. Une telle lecture empêche de comprendre les ressorts de l'action managériale. Nous proposerons donc ici une lecture plus sociologique que morale ; indiquons cependant que la dimension « personnelle » d'un dirigeant n'est pas anodine ; et que sa personnalité – et son style d'autorité – reflète probablement la façon dont il a résolu, toute au long de sa vie, ses tensions psychiques ou sa manière toute personnelle de se protéger ou de s'adapter aux circonstances. Nous ne développerons pas ce point ici, aussi importante que soit cette question des styles personnels (un « premier » malin, un « second » moins en finesse) ou des identités psychiques (le leader narcissique, ou séducteur, ou possessif, ou bienveillant, etc., toutes figures de « chefs » que nous connaissons tous...). Nous nous centrerons ici sur les aspects plus organisationnels du leadership.

Avant d'analyser le cas Beauvais et en retirer « sa substantifique moelle », un détour par la théorie est nécessaire. La question du leadership dans les organisations est cruciale¹³. Le terme de leadership, ici, désignera tant les qualités intrinsèques des managers que leur manière de manager, ou leurs attitudes face aux « managés ». Cette question a, évidemment, nourri de nombreux travaux académiques, fondés sur diverses enquêtes et expériences.

La plus célèbre, et l'une des toutes premières sur ce sujet, fut celle que menèrent, de 1938 à 1952, Kurt Lewin, Ronald Lippitt et Ralph White¹⁴, auprès de groupes d'enfants d'un club d'activités dirigées. Il s'agissait de déterminer l'influence de styles de « commandement » sur le comportement des individus. Trois styles de commandement étaient distingués, à partir de multiples critères : « autocratique », « démocratique » et de « laisser-faire ». Dans la foulée, d'autres expériences similaires ont conclu – on s'en doute... – à la supériorité du mode de commandement démocratique, au regard de l'efficacité du travail réalisé dans les groupes étudiés et la satisfaction de leurs membres.

Dans les années 1950, d'autres recherches furent menées, en particulier dans les universités d'Ohio et du Michigan, aux Etats-Unis. Elles mirent en évidence deux dimensions importantes du comportement et des attitudes des managers : une dimension « personne » (soit : la prise en considération des personnes, la relation qu'entretient le manager avec elles, etc.), et une dimension « structure » (soit : la prise en compte, à l'inverse, des objectifs de l'organisation, des conditions du travail, de l'évaluation des performances, etc.).

¹³ Le lecteur intéressé par cette question du leadership trouvera d'utiles développements dans : Manfred Kets de Vries, *Profession : leader*, McGraw-Hill, Paris, 1991 ; Robert Muchielli, *Psychologie de la relation d'autorité*, ESF, Paris, 1982 ; Warren Bennis, Burt Nanus, *Diriger. Les secrets des meilleurs leaders*, Inter-Éditions, Paris, 1985 [texte n° 31] ; William Whyte, *The Organization Man*, Doubleday, New York, 1956 (consultable sur : <http://www.writing.upenn.edu/~afilreis/50s/whyte-chap1.html>).

¹⁴ Kurt Lewin, Ronald Lippitt et Ralph White, 1939, "Patterns of aggressive behaviour in experimentally created "social climates"", *Journal of Social Psychology*, 10. On trouvera sur Internet, via un moteur de recherche et en indiquant le nom des auteurs, de nombreux extraits et commentaires de cette célèbre enquête.

Autrement dit, pour simplifier : un management centré sur l'employé, ou un management centré sur l'emploi. Depuis lors, toutes les analyses, peu ou prou, sont des variantes de ces deux dimensions, avec des appellations variées ou des nuances dans les énoncés...

Deux chercheurs ont instruit la première dimension : Douglas McGregor* et Rensis Likert*. Le premier est connu pour sa « Théorie Y », qu'il opposait à la « Théorie X », plus traditionnelle et qui correspond à l'approche taylorienne des organisations. Pour McGregor, comme il le souligne longuement dans *The Human Side of Enterprise* (1960, trad. *La dimension humaine de l'entreprise*, 1971, [texte n° 13], l'individu recherche des responsabilités au travail, il peut et veut se diriger lui-même, il cherche à se réaliser et à satisfaire ses désirs, etc. Les managers, adeptes de la théorie Y, s'efforcent dès lors d'intégrer au mieux les attentes individuelles des salariés et les objectifs de production, de façon à ce que la meilleure manière, pour les salariés, d'atteindre leurs objectifs personnels soit, précisément, de contribuer aux objectifs de l'organisation. Ils chercheront, par exemple, à les faire participer aux décisions les concernant, ou à créer un climat de confiance mutuelle, ou à encourager leur créativité (dans les mots de McGregor : « On encouragera sans cesse l'individu à développer et à employer volontairement ses capacités, ses connaissances, son habileté, son ingéniosité par des moyens qui contribuent au succès de l'entreprise », p. 46).

Rensis Likert, de son côté, dans *The Human Organization* (1967), à l'issue de diverses enquêtes, en particulier dans une compagnie d'assurance, observe une étroite corrélation entre les bonnes performances de certains services et le style de management déployé par leurs responsables, plutôt orienté vers les individus et cherchant à les impliquer. Il construit ainsi une échelle des types de management, numérotée de 1 à 4, le « système 4 » étant évidemment celui qu'il valorise :

Le système 4 de Likert. Adapté de Likert, 1967¹⁵.

	Système 1	Système 2	Système 3	Système 4
Les managers adoptent-ils une attitude de soutien envers les employés ?	Absolument pas	Dans certains cas	La plupart du temps	Dans tous les cas
Cherchent-ils à utiliser leurs idées ?	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours
Nature de la distance entre managers et subalternes	Très forte	Assez forte	Assez faible	Très faible

Le travail en équipe a-t-il une importance?	Aucune importance	Faible importance	Assez grande importance	Très grande importance
Les managers connaissent-ils et comprennent-ils les problèmes de leurs subalternes?	Non connus et non compris	Connus mais peu compris	Connus et assez bien compris	Connus et très bien compris

La relation entre les deux dimensions du management (orientation « vers l'individu », ou « vers la production ») a été particulièrement bien explorée par deux chercheurs, Robert Blake et Jane Mouton. Dans *The Managerial Grid* (1964; trad. *Les deux dimensions du management*, 1967) ils distinguent cinq styles de management: les managements « autocrate », « social », de « laisser-faire », de « compromis », et « intégrateur » (ce dernier a leur préférence et ils le valorisent: c'est celui qui conjoint l'engagement vers la production et la satisfaction des réalisations individuelles¹⁵).

Une leçon de management

Après ce détour, revenons maintenant au cas Beauvais. Manifestement, le « premier », soit l'ingénieur le plus ancien, n'est pas un adepte du « système 4 ». Bien sûr, le contexte historique, social et culturel, tel qu'on l'imagine en ce début des années 1920 dans le Nord de la France où est implantée cette manufacture de tabac, n'est pas celui des années 1950 ou 1960, aux États-Unis, quand réfléchissent des universitaires comme Lewin ou McGregor; et la réflexion sur le « commandement » des hommes était encore à cette époque rudimentaire, ou imprégnée des visions tayloriennes et militaires. Il faut donc prendre garde à tout anachronisme... Mais on peut cependant, à propos des styles de management, tirer quelques leçons du cas Beauvais(en s'écartant, nous l'avons dit, d'une analyse purement « morale » du cas):

- Le « premier » ingénieur est attentif à ne pas imposer, « de l'extérieur », ou « par le haut » (c'est-à-dire émanant de son service) une solution organisationnelle, avant qu'elle ne paraisse « aller de soi » à tous et donc, avant qu'elle ne soit légitime. Il freine les désirs de son jeune adjoint en misant, justement, sur « le Temps » (écrit ici avec une majuscule), soit

¹⁵ Tiré de Nicole Aubert, « Leadership » in Nicole Aubert, J.-P. Gruère, J. Jabès, Hervé Laroche, Sandra Michel, *Management. Aspects humains et organisationnels*, PUF, Paris, 1991.

¹⁶ Le lecteur trouvera dans la deuxième partie de cet ouvrage, « Textes et documents », la célèbre « grille » (« *The managerial Grid* ») proposée par Blake et Mouton [texte n° 12].

- sur la lente maturation de cette solution, son cheminement dans les esprits.
- Il est également attentif à ne pas créer, par une attitude autocratique ou bureaucratique, un « front du refus » des salariés, leurs intérêts devenant alors conjoints (ce qui n'est pas forcément le cas en situation « normale » : les « intérêts » des manutentionnaires ne sont pas ceux des poupières, et ceux-ci divergent de ceux des capeuses, etc.).
 - Il maintient une attitude distante avec les ouvrières, sans traiter directement avec elles, de façon à ne pas brouiller le jeu social usuel dans cette manufacture, parfaitement maîtrisé (« C'était la mise en scène, coutumière... » écrit Paul Vanuxem) et, surtout, ne pas faire perdre la face au syndicat et aux poupières. En permettant au syndicat d'agir comme responsable légitime des salarié(e)s, il légitime à son tour un système organisé de relations sociales, dont l'absence ou la fragilité conduirait à des comportements anoniques (c'est-à-dire : sans règles) et incontrôlables (grèves spontanées, présence d'un simple comité de coordination, sans présence syndicale, donc sans responsabilité à assumer, etc.).

Ce qui peut apparaître comme une manipulation et un jeu rusé sur le temps¹⁷ peut donc être lu, avec nos yeux et nos connaissances d'aujourd'hui, comme *un art du possible* (et un jugement sur l'impossible). Développons ce dernier point.

L'art du possible

Commençons par une remarque. La variable « comportement du (ou des) groupe(s) ouvrier(s) » est *une variable indépendante du style de management* ; c'est donc ce dernier qui doit s'adapter, et non l'inverse. Ce sont ainsi les attitudes et les comportements des salariés qui révèlent aux managers la manière dont ils doivent être managés. Dans le cas Beauvais, quelle est l'origine du problème ? Les nouvelles embauchées doivent apprendre leur métier et gagner en qualité du tour de main. Comment procéderions-nous *aujourd'hui* face à un problème de démerite et de non-qualité ?

Réponse : on chercherait tout d'abord à comprendre les motifs de la dégradation de la qualité, en faisant s'exprimer les poupières, anciennes et nouvelles – par exemple dans des cercles de qualité ; on ferait ensuite émerger de ces groupes de résolution de problèmes des propositions de changement, mises en forme par le service *ad hoc* (par exemple, par ce jeune ingénieur, sous

¹⁷ Cf. la réfutation de l'idée reçue « Le leader domine, dirige, stimule, manipule » dans l'extrait de l'ouvrage de Warren Bennis et Burt Nanus, *Diriger. Le secret des meilleurs leaders* [texte n° 31], III^e partie de ce manuel.

la supervision du « premier », « homme d'expérience et de sang froid »); on pourrait ensuite envisager la négociation, avec le syndicat, d'un accord collectif d'entreprise, sur un dispositif d'intéressement, lié aux ratios de volume et de qualité des produits. On procéderait probablement ainsi aujourd'hui; mais en 1924?

C'est pourquoi le comportement du « premier » est à la fois « de son temps » (un manager avisé procéderait différemment à l'heure actuelle) et tout à fait approprié (il pourrait être mis en œuvre, à quelques nuances près, à l'heure actuelle). Pourquoi? Car il tient compte du *possible*... En un temps où l'orientation « vers l'individu » n'était pas une option connue et légitime, une orientation « vers l'organisation » (ou « vers la production ») supposait que soit adoptée une stratégie tenant compte des compétences et des capacités de la main-d'œuvre, et des structures organisationnelles. Pour le dire autrement: en l'absence de « cercles de qualité », comment résoudre le problème du démerite sans néanmoins mettre le feu à l'usine? En adoptant une stratégie qu'on peut qualifier de « partiellement collective », si l'on reprend la typologie proposée par Victor Vroom et Philip Yetton (*Leadership and Decision-making*, 1973). Celle-ci se distingue d'une stratégie dite « autocratique » (le manager choisit de régler lui-même le problème, ou d'obtenir par lui-même les données nécessaires pour prendre sa décision – ce qui est partiellement le cas ici) et d'une dernière stratégie, dite « consultative » (recueillir les suggestions des personnes concernées et/ou compétentes, et prendre ensuite sa décision). La « stratégie collective », selon Vroom et Yetton, qualifie les situations – ce qui est un peu le cas ici – où le manager choisit d'être un « catalyseur », permettant au groupe d'atteindre un consensus. En laissant volontairement s'envenimer la situation de non-qualité, en laissant la Direction de l'entreprise devenir la cible du mécontentement, en attendant patiemment des circonstances favorables, le « premier » utilise de fait une telle stratégie...

Les enjeux et leur élargissement

La seconde leçon de sociologie managériale du cas Beauvais concerne la question des conditions et des enjeux d'une action collective. On entendra par « action collective » (ici, la grève, dans la cour de la manufacture) toute action concertée, engagée par un groupe social, en vue d'obtenir un bien collectif (soit: un bien qui ne peut être refusé à personne: l'augmentation de salaire qui résulte d'un grève bénéficie à tous, pas seulement aux syndiqués ou aux seuls grévistes...). La question est donc: pourquoi et comment se déclenche un conflit social? Le cas Beauvais permet d'y répondre. Reprenons les données en notre possession:

- de nouvelles poupières ont été embauchées, avec une qualité moindre de travail, ce qui pénalise les capeuses, et produit des rebuts en trop grande quantité (bien au-delà des 3% usuels et acceptables) ;
- des tensions entre poupières et capeuses, du fait de ces « canards », les secondes, soumises à un contrôle individuel de leur production, « s'agaçant de manipuler en pure perte » des cigares défectueux ;
- un projet de réorganisation du travail des poupières, lié à de nouveaux investissements (« moules-blocs ») et prévoyant la soumission de celles-ci à un contrôle individuel, ce qui n'était pas le cas jusqu'alors ;
- un risque probable de refus ouvrier de cette réorganisation, tant pour des motifs de remise en cause des « acquis » que de crainte des nouvelles contraintes de travail.

On comprend alors :

- que le syndicat ne peut *que* se saisir du problème (on le devine : à la demande des capeuses) et prendre une position favorable à ces dernières (ce sont des anciennes dans l'entreprise, elles sont dépendantes du travail des poupières, etc.), *mais* sans toutefois se mettre à dos les poupières (et parmi celles-ci : à coup sûr, les anciennes poupières, soucieuses d'un travail bien fait) ;
- qu'il va logiquement tenter de rallier les autres catégories du personnel, c'est-à-dire les mobiliser sur des « revendications unifiantes », réduisant par là l'hétérogénéité des intérêts ouvriers ;
- et qu'il ne peut le faire qu'en dénonçant « l'inertie des dirigeants » (ou l'incurie, ou le mépris, ou l'aveuglement, etc. : le terme est fonction de la situation), de façon à « élargir les enjeux ».

La question de « l'élargissement des enjeux » est en effet une question cruciale. Les sociologues Jean-Daniel Raynaud* et Gérard Adam, dans leur ouvrage *Conflits du travail et changement social* (1978) ont particulièrement bien analysé ce problème :

« Si l'objet du conflit est d'obtenir un meilleur fonctionnement de la presse n° 107, il risque d'y avoir peu de monde impliqué dans le débrayage. S'il s'agit d'obtenir des conditions de production plus satisfaisantes, et une indemnisation correcte du temps d'attente en cas de panne, les intéressés seront plus nombreux et les possibilités de solidarité meilleures. Si les difficultés à « faire » son salaire sur la presse deviennent « l'insuffisance des taux de base des OS2 », l'appel est beaucoup plus large. Si enfin on peut les attacher à la discussion en cours sur l'augmentation générale des salaires, toute l'entreprise peut être intéressée, voire toute la branche... (...) L'extension, à partir du point d'accro-

chage, qui conduit à une véritable grève, est généralement une mise en branle de catégories successives (d'atelier en atelier, ou d'atelier en bureau, ou des OS aux OP et à la maîtrise) grâce à un élargissement des enjeux.»

On comprend ainsi que le syndicat de cette manufacture ait mobilisé les salariés sur un thème susceptible de rassembler le plus grand nombre (« l'inertie des dirigeants ») et sur une revendication élargie (voire floue) : « une solution, dans l'heure ! ». Celle-ci était prête et n'attendait que ce moment pour être affichée. Le syndicat put ainsi montrer sa force et sa capacité de résolution...

L'action collective et ses conditions

Trois dernières remarques, pour conclure ce corrigé du cas Beauvais, à propos des « intérêts » des salariés, de leurs « valeurs » et des conditions nécessaires et suffisantes pour le déclenchement d'une action collective.

La question des *intérêts*, tout d'abord. On vérifie ici l'une des assertions classiques en sociologie des relations professionnelles : ce n'est pas l'addition d'intérêts qui constitue une action collective, c'est la présence d'un groupe disposant d'un quelconque pouvoir (ici, les capeuses) et l'agglomération autour de ce groupe d'autres groupes, plus faibles ou plus démunis en ressources. En France, ce fut, historiquement, les ouvriers spécialisés (c'est-à-dire : « sans spécialité », sans métier, comme les femmes, les jeunes, les immigrés, etc.) autour des ouvriers professionnels de métier (soit : des hommes...), les travailleurs précaires autour des titulaires, les contractuels autour des fonctionnaires, les travailleurs immigrés autour des travailleurs blancs, etc. La cohésion (et la cohérence) du collectif en action n'est donc jamais parfaite, toujours instable et fluctuante (il fut des grèves qui échouèrent car cette concaténation d'intérêts divergents ne « prit » pas, et chacun des groupes luttaient isolément...). Ici, par exemple, les manœuvres peuvent à tous moments, faire défection et laisser les capeuses, même très remontées, seules face à la Direction...

On vérifie aussi qu'un groupe social, ou un collectif de travail – ici, les poupières, avant l'arrivée des nouvelles embauchées – est soudé par *une culture, ou un système de valeurs*, qui lui appartient en propre et qui est, à la fois, le produit de son histoire (la manière dont ce groupe s'est constitué) et sa matrice (on peut l'imaginer : une tradition de poupières « de mère en fille », dans un bassin d'emplois très typé – les hommes dans les manufactures de tapisserie, les femmes dans celles du tabac...). Cette « culture » constitue le groupe, lui donne une identité, oriente ses comportements. Ici, c'est celle de la qualité du geste, ou liée à la « noblesse » du produit final (un cigare, qu'on imagine devoir être fumé par des riches bourgeois, à Paris ; d'ailleurs, Vanuxem le note : « La

qualité du travail n'en souffrait pas : les poupières tenaient à honneur à maintenir à niveau convenable le niveau moyen des canards »).

Enfin, on vérifie ici, autre assertion des sociologues du travail, *la présence de conditions minimales* pour le déclenchement d'un conflit du travail. Lesquelles sont-elles ?

- Tout d'abord, *l'interdépendance des décisions de chacun*, au sein des groupes ouvriers. Notamment celle de décider d'entrer ou non dans le conflit, si la Direction fait la sourde oreille ; la « visibilité » de cette décision la conditionne : si l'on est capeuse, il sera difficile de ne pas se joindre au mouvement naissant, de crainte d'apparaître comme une « fayotte ». De même, si l'on décide d'aller avec les autres dans la cour, difficile de ne pas crier autant qu'elles...
- Ensuite, la *congruence entre des intérêts individuels et un projet collectif* (gagner plus, travailler moins, ou sans pénibilité). Cela n'est possible que si le collectif d'individus agit comme *un collectif*, et non comme un agrégat d'individus isolés et atomisés. Autrement dit, au-delà des décisions individuelles d'agir contre la Direction, il faut une décision collective de le faire. Celle-ci est assurément favorisée par la présence d'un noyau dur, ou d'une minorité agissante (ici, les capeuses), qui va orienter l'action (les capeuses, criant fort, peuvent alors « entraîner » les autres ouvrières et ce sont elles qui, par exemple, voteront massivement pour la grève si le syndicat le leur propose).
- *Une passion*, suffisante pour enflammer les esprits, est nécessaire. En sciences sociales, depuis les travaux de Albert Hirschman, on a coutume d'opposer les intérêts aux passions : les premiers viennent tempérer les secondes, ou les contenir (aux deux sens du mot : les réfréner et les renfermer). C'était là, au XVIII^e siècle, l'ambition du « doux commerce » cher à Montesquieu : commercer avec autrui, pour ne pas lui faire la guerre (l'ethnologue Claude Lévi-Strauss a pu également écrire que la guerre était une transaction commerciale qui avait échoué...). S'indigner de l'inertie des dirigeants (ou de leur mépris, ou de leur incompetence, etc.), se mettre en colère contre l'injustice faite aux capeuses, crier fort dans la cour (« pour deux ateliers »), etc., c'est, assurément, cimenter le collectif ouvrier, et ajouter de la passion bien chaude à une agrégation bien froide d'intérêts virtuels... La grève ouvrière se vit souvent sur ce mode d'exacerbation, à la fois festif et passionnel (« palabrant à tue-tête », « le monde, riant et chantant », « l'ultimatum à l'administration »¹⁸).
- Enfin, dernière condition, *la présence d'une contrainte*. Ici, à Beauvais, elle n'est pas juridique (en Allemagne, depuis 1947, la décision de faire

¹⁸ Voir, en deuxième partie de cet ouvrage, le texte de Simone Weil sur la grève de juin 1936 [texte n° 24].

grève doit être validée par un vote majoritaire des salariés; aux Etats-Unis, elle ne peut avoir lieu que lors de la période de renouvellement de la convention collective, sinon elle est illégale). Mais une contrainte « sociale » existe néanmoins: difficile, nous l'avons dit, de ne pas rallier la grève quand les capeuses crient « pour deux ateliers » ! Certes, cette pression morale se dissimule bien souvent sous des dehors festifs; la coercition n'en est pas moins présente et vise à éviter des comportements déviants. Faire « un peu de musique » sous les fenêtres des dirigeants, ce n'est pas seulement contraindre les dirigeants... Ce contrôle social est d'autant plus nécessaire que la grève suspend, de fait, l'autorité de l'employeur. Le rassemblement des capeuses et des manutentionnaires dans la cour de la manufacture de Beauvais, ou « l'harangue colorée » du syndicat, ont donc un sens et une fonction: contraindre la Direction, mais aussi faire acte d'autorité *sur* le groupe ouvrier...

Analyse du cas n° 5

LE CAS DUPOND-MÉCANIQUE

Quel diagnostic porter sur cette situation d'entreprise ?

L'observation et l'analyse des faits rapportés montrent qu'un type particulier de système social s'est historiquement construit chez Dupond Mécanique ; ce système avait alors sa propre cohérence, son mode spécifique de régulation, ses règles et coutumes et, partant : son efficacité. Aujourd'hui, une nouvelle donne est apparue, tant externe (l'évolution des marchés et de la demande) qu'interne (l'évolution du parc technique et des exigences de fabrication). Le défi est alors de reconstruire un autre système socio-productif, avec une autre cohérence, un autre mode de régulation (centré sur d'autres valeurs ou comportements), d'autres règles du jeu social, dans l'objectif de trouver une nouvelle efficacité.

Approfondissons ce raisonnement. L'ancien système était construit sur une stricte répartition des tâches : à la direction le soin de gérer l'expansion de l'entreprise et de définir les modalités de son organisation ; aux sections syndicales, celui de représenter les salariés et de revendiquer leurs droits au partage des richesses (y compris de façon « musclée », en tous cas, de façon rituelle et à haute voix...). Dans ce cadre, la gestion du personnel et du social pouvait se limiter à la rencontre – on l'imagine colorée, conflictuelle, mais régulière et entretenue – entre le « chef du personnel » et les responsables syndicaux. Cette « GRH », gestion des ressources humaines, n'en était pas vraiment une, et le « social » était ainsi dissocié du « technique » et de « l'économique ». La rencontre – même régulière – entre le DRH et les syndicalistes occultait une non-rencontre, de fait, entre les *top managers* de l'entreprise et ces syndicalistes. Une gestion « réservée » du social, donc, derrière des apparences d'efficacité et de division du travail (le directeur général laissant la bride sur le cou au DRH), et qui traduit en fait une gestion non maîtrisée et non intégrée du dispositif technico-productif...

Dans le nouvel environnement qui succède (économie de variété, accent mis sur la qualité des produits, etc.), ce système social devient rapidement contre-performant : une organisation pyramidale, compartimentée, taylorisée, adaptée à l'environnement stable précédent, ne constitue plus une réponse appropriée... La dissociation « technique », « organisation » et « social / re-

lationalnel» devient un obstacle à ce que d'aucuns ont appelé « la performance globale »¹⁹.

Mais l'effet d'hystérèse – c'est-à-dire : de retard, ou d'inertie – entre mentalités et monde réel joue ici à plein : le programme de formation ne peut donc être vu que sous le seul angle de la menace sur l'emploi (« former (quelques-uns) pour mieux licencier (les autres) », tel est la lecture probable opérée par le groupe ouvrier, encore sous le choc de la réduction drastique de sa population) ; cette réduction provoque des conduites de refus ouvert de la « modernisation », jugée excluante et destructrice des solidarités antérieures (avec une certaine nostalgie ou l'évocation d'un « âge d'or », quand l'importance des effectifs ouvriers se traduisait par une hégémonie de leurs syndicats) ; et l'outillage gestionnaire (la certification ISO, ou l'offre de « solutions » à des « clients ») ne peut être apprécié que sur le mode du rejet (puisque étranger à culture et à l'histoire ouvrière de cette entreprise) et du danger (les sections syndicales s'en méfient, puisque cela leur est étranger, ou que l'une d'entre elles l'apprécie comme du « réformisme », forcément condamnable...).

On est probablement là en face d'une « communauté en désintégration » – pour reprendre l'expression du sociologue Renaud Sainsaulieu* (dans *Sociologie de l'entreprise*, 1987, p. 277) –, où des identités professionnelles fortes, liées à divers métiers présents dans l'usine et répartis dans des « ateliers » également à forte identité (« L'entretien », « L'atelier des câbles », etc.), mêlées à un sentiment faible d'appartenance à une « entreprise », produisent des comportements de séparatisme. D'où, quand ce qui « soudait » ces ateliers disparaît, une certaine déchirure du tissu social interne, et l'installation d'un climat de méfiance généralisé.

Identités et cultures

Comment tirer parti de ces incompatibilités culturelles ? Probablement en organisant méthodiquement (donc : en maîtrisant) *leur confrontation*, de façon à provoquer *des apprentissages* et les accompagner. Examinons cela plus en détail.

La question est donc : comment reconstruire de nouvelles régulations sociales chez Dupond Mécanique ? A partir du diagnostic esquissé plus haut, quelques pistes sont à explorer, se déduisant, par exemple, du modèle S-I-C proposé par Renaud Sainsaulieu (dans *Sociologie de l'entreprise*, 1987) et com-

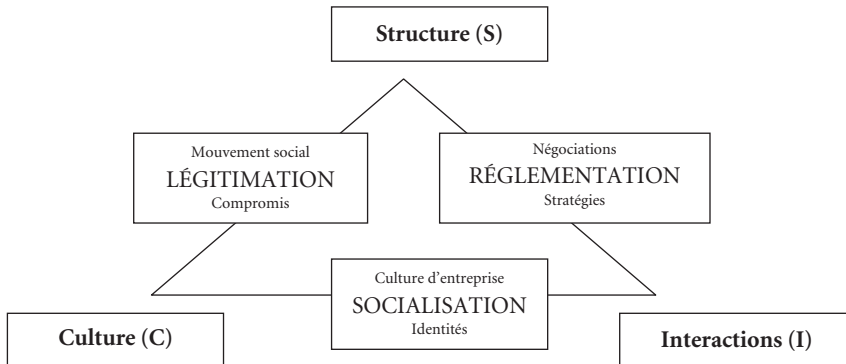
¹⁹ Le lecteur intéressé trouvera un exposé pédagogique de cette question de dés-appropriation entre un environnement économique et un modèle productif dans Robert Boyer, « Qu'est-ce qu'un modèle productif ? », paru dans Robert Boyer et Jean-Pierre Durand, *L'après-fordisme*, Syros, Paris, 1993. Ce raisonnement est également présenté dans le cédérom « Histoire du management », quatrième partie, « Enjeux d'aujourd'hui et de demain ».

menté dans un excellent manuel qu'il a ensuite rédigé avec Françoise Piotet, *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, 1994. C'est-à-dire : jouer sur les dimensions « Structures », « Interactions » et « Cultures » de l'organisation (voir encadré n° 1), en posant le problème :

- des identités (sociales et professionnelles), de leur reconnaissance et de leur confrontation dynamique (soit le chemin : I --- C) ;
- des représentations partagées et de la culture commune (soit le chemin C --- I) ;
- et du projet et de sa légitimité (soit le chemin C --- S : quels compromis, pour quels objectifs?).

Encadré n° 1 : Le modèle I-C-S

Le modèle théorique de diagnostic SIC proposé par Renaud Sainsaulieu et Françoise Piotet (1994) dessine la combinaison et l'interdépendance des régulations observées entre des structures S d'entreprise, des interactions I et des cultures C. Il fournit ainsi une bonne lecture de l'état d'un système social d'entreprise.



Autour de la « *Réglementation* » – première grande dynamique de cette régulation d'ensemble (le chemin S – I, « Structures – Interactions ») –, soit le système de règles en vigueur dans l'entreprise étudiée, se construisent des stratégies et s'opèrent des négociations. Les premières traduisent la façon dont les acteurs sociaux, dans toute organisation, « s'ar-

rangent » avec les contraintes matérielles et réglementaires, symbolisées à un moment donné par un organigramme, un règlement intérieur ou un corps de prescriptions de travail. Ces arrangements, quotidiens et « profanes », se prolongent dans des négociations institutionnelles entre syndicats et direction (par exemple, pour (ré)écrire le règlement intérieur, ou pour (re)définir une organisation du travail dans un atelier).

Une seconde grande régulation sociale surgit de cette multitude d'interdépendances et d'interactions entre acteurs. Sainsaulieu la nomme : « *Socialisation* ». Elle se nourrit des solidarités nées dans l'acte de travail à plusieurs, des coopérations autour d'un projet de conception de produit, des confrontations entre des identités de métier et des cultures professionnelles différentes, etc.

D'où une dernière grande dynamique sociale (le chemin « Cultures – Structures »), que Sainsaulieu nomme : « *Légitimation* ». Au-delà des jeux d'acteurs autour des règles et des confrontations culturelles, elle vise à élaborer des compromis d'entreprise, sur la base de conventions communes, résultant d'ailleurs, le plus souvent, de conflits et de rapports de force.

La combinaison de ces trois dynamiques, autour des instances et des objets S, I ou C, constituent ce que Sainsaulieu nomme « *une régulation sociale d'entreprise* ». Celle-ci articule les capacités des acteurs, les processus de socialisation au travail et les compromis d'entreprise, dans le contexte d'une visée de performance économique.

Parmi les pistes possibles

- *L'engagement dans une démarche de type « Compétences »*, avec un volet GPEC, Gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences²⁰, permettant d'activer la dynamique « Identités – Cultures ». Ce qui suppose :
 - L'inventaire des activités et des métiers exercés dans cette entreprise (et la question de leurs évolutions, des carrières ouvrières, etc.). Ce travail de collecte, réalisé par le service GRH (et par un ou deux sta-

²⁰ GPEC, Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Terme apparu à la fin des années 1980, la GPEC est une technique de gestion des ressources humaines (GRH). Elle permet à l'entreprise d'anticiper sur les évolutions de carrière et des emplois, pour les adapter à ses nouveaux besoins, en tenant compte des progrès technologiques et des contraintes économiques. Elle est censée, disent ses théoriciens, assurer la cohérence entre stratégie de l'entreprise et gestion des ressources humaines. Pour en savoir plus : Françoise Kerlan, *Guide pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, éd. d'Organisation, Paris, 2004 ; Philippe Zarifian, *Le modèle de la compétence*, éd. Liaisons, 2004.

- giaires embauchés pour la circonstance), sur la base des déclaratifs de chacun, supervisés par les chefs de section et d'atelier, permettra de « cartographier » les emplois et activités, les agréer dans des grandes « familles d'emplois » et, à partir de là, construire les passerelles entre emplois et postes de travail²¹.
- L'instauration « d'entretiens annuels d'évaluation », permettant à chaque salarié, avec son hiérarchie, une fois l'an, de faire le point sur son parcours professionnel, ses compétences acquises, ou à acquérir²².
 - L'apprentissage de l'autonomie, de la polyvalence et de la polycompétence. Des équipes mixtes de travail (un ou deux opérateurs, un professionnel, un technicien d'entretien, etc.) pourraient être testées dans certains ateliers. Plus généralement, une plus grande autonomie serait allouée aux opérateurs (introduction de formes d'autocontrôle, notamment).
 - L'implication forte de l'encadrement intermédiaire, gage de réussite de la démarche (la présence régulière, les premiers mois, d'un consultant, dédié à un travail réflexif avec la maîtrise d'atelier, pourrait y contribuer).
 - L'intégration des attentes et espoirs des opérateurs (*via*, notamment, la satisfaction de demandes de stages formation, non strictement référés à leur travail actuel).
 - Et l'engagement d'une telle démarche dans la durée, pensée de façon globale et avec des moyens appropriés (cabinet d'audit, formation de formateurs, communication adaptée, etc.).
- La *négociation de cette démarche* d'ensemble avec les organisations syndicales, avec conclusion d'un accord, création d'une Commission de suivi, et accompagnement par une agence étatique de type ANACT ; et, de façon à conforter la dynamique « Cultures » – « Structures », une revalorisation du rôle de ces organisations syndicales et des instances représentatives (CE et DP). Cela passe par l'engagement de négociations sur des objets « intégratifs » (plan annuel de formation, mise en œuvre du DIF,

²¹ Le lecteur intéressé trouvera dans *Savoirs et compétences: De l'usage de ces notions dans l'école et l'entreprise*, de Françoise Rope et Lucie Tanguy (dir.), éd. L'Harmattan, 1994, un exposé très complet et didactique de la démarche suivie à Usinor dans le cadre de l'accord dit « ACap 2000, Conduite de l'Activité Professionnelle » où une cartographie d'emplois et une définition des passerelles entre eux a été réalisé au début des années 1990. Cette démarche continue de faire référence.

²² A propos des entretiens d'évaluation, on lira avec profit: *Mettre en place les entretiens professionnels: L'évaluation: un outil de progrès* de Patrick Korenblit, Christian Jeanguiot et Charles Neuman, ESF éditions, 2004; ou *L'entretien d'appréciation du personnel: pour des relations de travail plus justes et plus efficaces* de Jacques Piveteau, éd. INSEP, 2001.

droit individuel à la formation²³), Compte Epargne-temps²⁴, dispositif d'intéressement ou de participation²⁵, etc. ;

- L'initiation d'une *démarche de type «Projet d'entreprise»* (soit la dynamique « Interactions – Cultures – Structures »), avec une construction / déclinaison atelier par atelier, service par service, sur la base de groupes-projets animés par la hiérarchie intermédiaire et le lancement de « micro-chantiers ». Une telle démarche de projet d'entreprise (dont on peut imaginer les intitulés : « Cap 2010 », « Projet Horizon », « Chantiers Top », etc.) permettra de clarifier les désaccords, en les portant au jour, et définira, lors de sa mise en œuvre, les zones de régulation conjointe possible (ce qui est partagé, ou non, entre la direction et les représentants des salariés : quelles sont les finalités de l'entreprise ? A quoi sert et comment opérer la modernisation technique ? Quelle organisation du travail mettre en place ? Quel rôle dévolu aux organisations syndicales ?, etc.).

²³ DIF, Droit Individuel à la Formation. La loi du 4 mai 2004, suite à l'accord interprofessionnel du 20 septembre 2003, reconnaît un droit à la formation à tout salarié, avec un droit annuel de 20 heures de formation, cumulable et pris ou non sur le temps de travail. Pour en savoir plus : <http://www.droit-individuel-formation.fr>

²⁴ CET, Compte Epargne-temps : dispositif apparu au milieu des années 1990, dans quelques entreprises pionnières (Hewlett-Packard, à Grenoble, par exemple) et qui permet au salarié de cumuler des jours de congés. Le compte épargne temps est un compte individuel. Ce compte est abondé par les heures supplémentaires, ou par la transformation en temps des indemnités correspondant à des heures supplémentaires, ou par des jours de congés payés ou des jours RTT non pris, etc.

²⁵ Quelques définitions : la « participation aux bénéfices », obligatoire dans certaines entreprises, permet de réserver aux salariés une part des bénéfices de l'entreprise. « L'intéressement », lui, est facultatif ; il permet de motiver les salariés autour d'un ou plusieurs objectifs. Son produit est versé, selon le choix du salarié, soit en augmentation de salaire, soit dans un PEE. Le Plan d'Épargne d'Entreprise (PEE) permet, outre l'intéressement, de recueillir les versements volontaires du salarié et le versement complémentaire de l'entreprise appelé « abondement ». « L'actionnariat salarié », enfin, permet au salarié d'être actionnaire de son entreprise, le plus souvent au travers d'un PEE.

Analyse du cas n° 6

LE CAS TULIPE

Une question, simple et transversale à l'étude de tout cas organisationnel ou managérial, doit être posée par l'analyste : « Quel est le problème ? ». Autrement dit, dans la situation décrite dans ce cas (ou dans la situation observée, s'il s'agit d'une véritable enquête organisationnelle), qu'est-ce qui « fait problème », qu'est-ce qui ne correspond pas au cours attendu des actions collectives, qui semble non « normal » (au sens de : courant, habituel, prévu) ? Réponse : « Très peu d'ouvrières sont candidates à l'atelier Tulipe, ce qui met en péril l'innovation de produit décidée par la direction du site, qui en espère beaucoup. » La question devient alors : Pour quelles raisons ? Comment comprendre ce comportement collectif ?

Les acteurs, leurs stratégies

Si l'on adopte la démarche d'analyse stratégique²⁶, il convient de :

- s'interroger, tout d'abord, sur les acteurs de cette situation sociale, leurs relations et leurs échanges (et les problèmes qui naissent à l'occasion de ces échanges) ;
- puis d'identifier les incertitudes qui affectent ces acteurs (et s'interroger sur qui contrôle ces incertitudes, ou qui peut en jouer) ;
- enfin, d'observer et comprendre les stratégies de ces acteurs, autour des enjeux qui sont les leurs.

On aboutit alors au tableau suivant :

- Des *groupes sociaux relativement bien identifiés et structurés*, quasiment « communautaires » :

²⁶ Cf. les recommandations d'Ehrard Friedberg, « Aide mémoire pour l'analyse d'une situation de travail », revue *Pour*, n° 28, exposée dans l'analyse du cas n° 1.

- un premier groupe, autour des professionnels du service « Maintenance / Travaux neufs », soit la « noblesse » de l'usine ;
 - un second groupe, dans les ateliers de production, constitué des ouvrières sur ligne de remplissage et des règleurs-dépanneurs (soit : des femmes, avec beaucoup d'ancienneté, donc plutôt âgées, peu qualifiées, assistées de dépanneurs qu'on imagine proches d'elles, partageant les mêmes conditions de travail – bruit, fumées, vapeur, odeurs, etc.) ;
 - la maîtrise d'atelier constitue un troisième groupe, dont des traits les rapprochent de l'un (ils sont fortement syndiqués, comme les ouvriers de l'entretien) ou de l'autre groupe (ils sont sortis du rang, sont et se comportent encore comme des « chefs de ligne »).
- *Les échanges entre ces groupes.* Quels échanges structurent leurs rapports ? Apparemment, il y a peu d'échanges. L'organisation du travail (des lignes de remplissage), comme l'organisation spatiale (le service Maintenance est à l'écart des ateliers), ne favorisent ni ne prévoient d'interactions ou de coopération entre ces groupes. On imagine que chacun reste « dans son monde », la division sexuée du travail (les hommes, un travail de métier ; les femmes, de simples conditionneuses) venant renforcer cette co-ignorance et cette non-coopération.
 - *La question des incertitudes :* si, à l'occasion du travail lui-même, on ne relève pas d'incertitudes majeures que contrôleraient l'un ou l'autre de ces groupes (ou des fractions de ces groupes), une incertitude « radicale » a cependant émergé : *l'avenir technico-productif de l'usine*. Le secret autour de Tulipe, les rumeurs concernant l'informatisation prochaine des lignes, la présentation succincte de l'organisation du travail proposée dans le nouvel atelier, promise à généralisation à toute l'usine, etc., tout cela contribue à instaurer un climat d'incertitude générale :
 - pour les ouvrières de ligne, conscientes que leur qualification est insuffisante et que le saut technologique est autant majeur que certain ;
 - pour les dépanneurs, qui devront eux aussi, apprendre et comprendre des réglages sur des processus automatisés et à commande numérique ;
 - pour les agents de maîtrise, sortis du rang et qui devront accroître leurs compétences gestionnaires et relationnelles, ce qu'ils redoutent probablement (et s'adapter à une organisation du travail en *team working*, qui restreindra et redéfinira leur rôle) ;
 - enfin, pour les professionnels de la maintenance, obligés de renouveler profondément leurs compétences professionnelles.
 - *Les stratégies.* Celle des ouvrières de ligne semble limpide : ne pas se manifester et ne pas s'inscrire pour l'atelier Tulipe, puis : « *wait and see* »...

On imagine celle des agents de maîtrise, proche de ce *wait and see*, puisque nommés « sergents-recruteurs » par la direction, mais qui peuvent d'autant moins convaincre et « enrôler » des ouvrières au projet qu'eux-mêmes sont dépourvus d'informations et sont dans l'expectative... La stratégie des professionnels de maintenance est également celle de l'attentisme, tant pour « voir venir » et s'y préparer, que pour avoir les moyens de « tirer leur épingle du jeu » en cas de généralisation d'une nouvelle organisation du travail. Bref, pas grand monde n'a intérêt à s'engager...

Un projet partagé ?

Ce travail élémentaire de réflexion en termes stratégiques étant opéré, l'analyste peut passer à une seconde étape : *réfléchir en termes de projets et de représentations sociales et collectives*. La question centrale est la suivante : ces projets sont-ils (et ces représentations sont-elles) partagé(e)s par tous les acteurs ?

Tulipe semble être en effet « le » projet de la direction, qu'elle pare de diverses vertus et qui lui semble un formidable chance pour l'usine de B*** : assurer son développement, la positionner vis-à-vis des autres sites de la division, briser de vieilles divisions entre fabrication et entretien, « remuer l'usine », etc.

A l'inverse, cela ne semble pas être celui des salariés : faible implication des élus syndicaux et des représentants du Comité d'Entreprise, freinage probable de la section CGT, occupée à d'autres combats, plus classiques (rémunérations, conditions de travail) et qui veillera à ce que la nouvelle organisation ne se fasse pas sur le dos de ses mandants (professionnels et maîtrise), indifférence de la plupart des salariés, etc. Le problème semble donc être le suivant : ce projet, que la direction pense être mobilisateur, ne mobilise rien puisque non partagé...

Pourquoi ne constitue-t-il pas un « bien supérieur commun » (pour reprendre l'expression proposée par la théorie « des conventions »²⁷, auxquels tous pourraient adhérer ? D'abord, parce qu'il offre un déséquilibre important entre le *sacrifice certain* (ce que les salariés qui vont travailler dans l'atelier Tulipe vont perdre) et le *gain éventuel* (ce qu'ils vont gagner en échange). Ce « gain » apparaît pourtant tel pour un analyste extérieur : un travail de « con-

²⁷ Cf. l'ouvrage de Luc Boltanski et Laurent Thévenot, *De la justification*, 1991. Ces auteurs montrent que les individus raisonnent, jugent, agissent, etc., en fonction de « principes de justice » – ce qu'ils nomment des « Cités », ou des « conventions », ou encore des « grandeurs » – et que ces conventions ou ces grandeurs, plurielles, voire antagoniques, sont « mises à l'épreuve » dans les diverses situations sociales qui peuplent le monde quotidien (le monde du travail, et plus largement, celui des échanges sociaux). Exemple : quand un syndicaliste jugera nécessaire de défendre l'emploi des salariés au nom de la « convention civique » (solidarité, défense des individus, droit à un emploi pour tous, etc.), un employeur, lui, se focalisera sur le compte d'exploitation et tentera de jouer sur les facteurs de production (« convention industrielle »).

ducteur-dépanneur» plus riche, plus responsable, plus technicisé; une organisation du travail plus coopérative, avec du *team working* et une plus grande autonomie dans les modes de travail. Apparaît-il ainsi pour ces ouvrières? Pas forcément... Un travail plus responsable est un travail qui exige plus, intellectuellement et physiquement; coopérer avec un technicien ou un professionnel de la maintenance, c'est devoir gérer des tensions, négocier des comportements; être autonome, c'est devoir assumer des prises d'initiative, donc des risques... Or, ce «gain» éventuel est promis à l'universalité: tous les salariés, du manutentionnaire à l'ingénieur de production, vont «l'obtenir» quand la direction du site généralisera, tôt ou tard, la nouvelle organisation du travail à toute l'usine... On comprend donc la réaction d'attente des ouvrières des lignes: pourquoi acquérir volontairement un bien (travailler autrement, certes, mais en s'engageant plus, en investissant plus de soi-même) s'il sera ensuite imposé à tous?

Pour ces ouvrières, il y a donc ici *déséquilibre entre sacrifice et gain*: Tulipe introduit des ruptures (qu'elles jugent probablement insupportables) entre l'organisation actuelle et celle de la future vie au travail: un atelier distinct, isolé du reste de l'entreprise, fonctionnant en autarcie; des conditions d'hygiène et de sécurité draconiennes (tenues spéciales, etc.); une organisation plus «impliquante», qui obligera à plus s'investir dans le travail et ses résultats, etc. Et cela, alors que les ouvrières des lignes de remplissage sont fortement socialisées, se connaissent depuis longtemps, aiment échanger entre elles, etc. On discerne ici le coût du sacrifice à consentir: quitter une organisation «conviviale», connue, pour une organisation nouvelle, inconnue (donc à connaître, ce qui est long et difficile), et dont elles savent qu'elles ne pourront maîtriser avant longtemps le dispositif technique et organisationnel.

Des «grandeurs» qui s'opposent...

Second élément du diagnostic organisationnel, à visée plus anthropologique: *la confrontation, la rivalité voire l'opposition entre des «conventions» différentes*, ce que les sociologues Luc Boltanski et Laurent Thévenot nomment des «grandeurs». Ces «grandeurs», soit des jugements portés sur le monde et sur les choses, des manières de les qualifier, des façons de les juger importantes ou, au contraire mineures, etc., sont toutes activées dans les multiples dimensions de l'innovation que porte le projet Tulipe:

- *Première opposition de grandeurs*, celle qui distingue le nouveau produit alimentaire pour bébé, le bol-assiette Tulipe, de son prédécesseur, le petit pot: ce dernier était en verre, matériau noble, transparent, dur; le nouveau «packaging» est en plastique, matériau vulgaire, opaque, mou. On

comprend, à ce premier niveau anthropologique, que la réticence pour travailler dans le nouvel atelier Tulipe se loge dans cette première opposition de grandeurs: quitter l'univers du verre (bruyant, certes, mais symboliquement pur) pour rejoindre celui du plastique (silencieux, mais symboliquement connoté, rattaché à la consommation de masse, « à la civilisation du plastique », etc.).

- *Deuxième opposition de grandeurs*, celle qui distingue, d'un côté, les procédés de fabrication de ces produits: la mécanisation, pour l'ancien petit pot, avec ce que cela comporte de maîtrise possible du process (les rouages des machines sont quasiment visibles, les effets mécaniques sont intellectuellement reproductibles, donc générateurs d'un sentiment de maîtrise, comme quand on ouvre le capot d'une voiture et qu'on voit ses composants); d'un autre côté, l'informatisation et l'automatisation, pour le bol-assiette, avec ce que cela suppose de « mystère » technique, de non-visibilité des mécanismes à l'œuvre, etc. Donc, de non maîtrise...
- *Troisième opposition*: entre les contenus de ces produits, et les représentations sociales de ces contenus. Le « baby food » classique est un aliment pasteurisé: l'aliment est chauffé à 75°, puis brutalement refroidi pour détruire les germes pathogènes qu'il contient et permettre sa longue conservation – plusieurs années); cette opération a cependant le défaut de dégrader fortement les qualités gustatives de l'aliment; et le procédé est connu depuis plus d'un siècle (*pasteuriser*, du nom du savant Louis Pasteur). Qu'est-ce, par contre, le « baby food de l'an 2000 », dans son emballage de plastique? Un aliment *aseptisé*: il est chauffé à 147°, puis lentement refroidi; d'où le maintien de ses qualités gustatives. C'est là, justement, que se situe probablement le problème: les ouvrières des lignes de conditionnement, manipulant des petits pots pasteurisés, connaissant leur faiblesses gustatives, peuvent alors, par différence entre grandeur « domestique » et grandeur « industrielle », valoriser « la soupe qu'elles font à la maison pour leurs petits enfants! » Mais quand l'aliment fabriqué industriellement, obtenu et conservé par asepsie, ressemblera bientôt à celui « de la maison » – le procédé UHT permettant une qualité de goût incomparable –, il leur faudra trouver une autre différenciation entre domicile et usine...
- *Dernière opposition de grandeurs*: celle, justement, entre « le domestique » et « l'industriel » dans l'organisation du travail et les gestes de travail. Exiger des candidates pour l'atelier Tulipe de « se laver les mains régulièrement », de se changer de tenue deux fois par jour, de se désinfecter les pieds avant de pénétrer dans le nouvel atelier, c'est signifier aux ouvrières de conditionnement:
 - qu'elles ne sont pas suffisamment attentives *aujourd'hui* aux questions d'hygiène (et qu'elles devraient donc l'être plus *dans le futur*...);

- et qu’elles travaillent actuellement dans une atmosphère polluée (puisque’il faudra traverser un pédiluve, se « désinfecter » pour entrer dans le nouvel atelier ; c’est-à-dire : quitter une zone impure pour entrer dans une zone purifiée).

Le projet Tulipe est donc « lu », par ces ouvrières, comme un projet qui découpe l’espace social de l’usine du point de vue de sa pureté. Le problème est qu’elles sont, dans un tel découpage, du mauvais côté, du côté sale, non hygiénique, alors même qu’elles travaillent dans une usine de produits alimentaires et infantiles!²⁸

L’organisation du projet

Autre élément du diagnostic organisationnel : *l’architecture du projet Tulipe* lui-même. L’empilement de structures dédiées (« groupe de projet », « groupe Organisation », groupe « Chantier »), sans qu’une instance de coordination ne puisse véritablement arbitrer les décisions (forcément contradictoires²⁹) prises par chacune, ne semble pas de nature à constituer le projet Tulipe en « projet-phare », comme souhaité par certains managers de l’usine de B***. Où peut se dérouler cette coordination ou cette confrontation ? Au comité de direction de l’usine ? Oui, cela est possible. Mais il faudra y inviter le chef de projet Tulipe et résoudre alors son problème de positionnement, en réunion et hors-réunion, vis-à-vis de certains responsables (s’il devient le responsable de fabrication pour Tulipe, il fruste la jeune ingénieure de fabrication qui supervisait jusqu’alors tous les ateliers ; et il devra probablement s’opposer au responsable du service Maintenance, qu’il privera de ses meilleurs éléments, rattachés à l’atelier Tulipe ; pas de quoi calmer l’ambiance...).

Peu de salariés sont associés à la réflexion sur l’organisation. Celle-ci apparaît alors comme quelque chose venue « du haut », qu’ils ne s’approprieront

²⁸ Anecdote : nous avons pu assister, sur le site de B***, à des journées de « Formation à l’hygiène dans les usines d’alimentation » en direction d’ouvrières plus ou moins volontaires. Lors d’une séance, face au formateur (venant de Paris, habile rhétoricien, faisant prévaloir son expertise et sa bonne connaissance du secteur alimentaire), et ce dernier argumentant sur l’absolue nécessité de porter toujours des gants et de les renouveler chaque fois que des aliments différents étaient manipulés, se vit rétorquer « qu’ici, en Périgord, on avait toujours travaillé le foie gras à la main, sans des gants, et que personne n’en était jamais mort ! »... On comprend l’amertume de ces ouvrières, souvent grand-mères, habitant encore dans des fermes dont leurs maris y conservent une activité agricole et alimentaire, se faire reprocher leur hygiène déficiente, alors qu’elles condamnaient la croissance de la nourriture industrielle et regrettaient « les bonnes soupes qu’on nous faisait à la maison »...

²⁹ Les deux groupes fonctionnent de façon séparée ; le groupe Chantier prend des décisions qui vont probablement réduire le champ des décisions du groupe Organisation, alors que celui travaille précisément sur des domaines sociaux sensibles (par exemple, le fait qu’un couloir va diviser le futur atelier Tulipe, nuira – on s’en doute – à la qualité des interactions et de la coopération au travail...).

pas. La moindre difficulté sera traduite en termes de distance hiérarchique (« Ah, s'ils nous écoutaient là-haut, dans les bureaux ! »).

Enfin, dernier élément : les *questions du secret et de la gestion de la spécificité de Tulipe*. Les deux aspects s'adossent l'un à l'autre et aggravent les difficultés du management. La direction du site, en choisissant l'option du secret autour de l'innovation et de l'organisation de Tulipe, produit un triple phénomène d'indifférence, de rejet et de rumeur. *Indifférence*, car les salariés, peu avertis sur cette innovation de produit, ne la positivent pas comme telle ; *rejet*, car les salariés se sentent tenus à l'écart, infantilisés et que la stratégie de non-inscription est un moyen pour eux de signifier leur désaccord avec cette façon de faire (en ne s'inscrivant pas, ces ouvrières envoient un signal fort à leur Direction. Celle-ci peut-elle le décoder ?) ; et *rumeur*, puisqu'en l'absence d'information « officielle » de la part du management, les informations « officieuses » prennent le dessus, prétexte à tous les fantasmes.

A cette atmosphère d'incertitude (ce qu'on ignore) s'ajoutent les bribes d'informations sur l'organisation de Tulipe (ce qu'on sait) : une « usine dans l'usine », avec un régime spécifique (en termes techniques, organisationnels, comportementaux, managériaux, etc.). Du coup, les différentes catégories de personnel se sentent toutes, à tort ou à raison, en danger : les professionnels de la maintenance qui, eux aussi, raisonnent en sacrifices *versus gains* (ce qu'ils vont perdre en quittant le confort communautaire du service ; ce qu'ils peuvent y gagner, ce qui est pour l'instant hypothétique) ; les agents de maîtrise, chargées de recruter des candidats pour un projet qui les inquiète ; les ouvrières de production, etc.

Que faire ?

Quelques pistes se dégagent de ce rapide diagnostic :

- *Préciser davantage* l'organisation future de Tulipe et communiquer concrètement à son sujet (quels type d'emplois, quelles conditions de travail, quelle évolution future de l'usine, etc.) par le biais de divers supports (journal d'entreprise, notes d'affichage, film vidéo sur l'avancement du projet architectural, avec interview des responsables concernés, etc.).
- *Rendre visibles* les aspects positifs du projet et du futur travail dans l'atelier Tulipe (évolution de carrière, nature plus responsable du travail, etc.) en les raccordant aux évolutions techniques (lignes informatisées) et marketing (produits nouveaux, etc.).
- *Elargir le groupe de projet* en intégrant les personnes des groupes « Organisation » et « Chantier », quitte à séquencer les ordres du jour et fonc-

tionner en « commissions ». Intégrer un ou deux agents de maîtrise et des élus du personnel semble également nécessaire.

- *Demander* à l'un des membres de ce groupe élargi de se positionner comme « facilitateur », ou comme « entrepreneur social », capable de « traduire » les attentes, les espoirs, les craintes et suggestions du personnel en des termes audibles par les responsables³⁰ ;
- *Réfléchir en termes de « projet partagé »* : quelles sont les zones de recouvrement possible entre intérêts des salariés et intérêts de la Direction, ou entre grandeurs domestique/civique et industrielle ?

³⁰ Cf. la théorie dite « de la traduction », Michel Callon et Bruno Latour, *La science telle qu'elle se fait*, Paris, La Découverte, 1991. Cette opération de « traduction » est essentielle : il s'agit, d'une part, de traduire l'innovation (de produit, ou organisationnelle) en des termes compréhensibles par tous (donc : acceptables par tous) et, d'autre part, sur la base de ce langage commun qui « communalise » l'innovation, de faire réfléchir et travailler ensemble des acteurs aux intérêts et projets différenciés. Le lecteur intéressé par une présentation pédagogique de cette théorie, appliquée aux problématiques du changement organisationnel, consultera avec profit l'ouvrage de Henri Amblard, Philippe Bernoux, Gilles Herreros, et Yves-Frédéric Livian, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Seuil, Paris, 1996.

Analyse du cas n° 7

LE CAS ITP

Deux questions semblent devoir être posées :

- 1) Quelle est la nature du système social d'entreprise qui caractérise cet Institut (comment le qualifier ? quel type de régulation peut produire un tel système ?) ?
- 2) Comment faire « bouger les lignes » et redonner une dynamique à ce système social d'entreprise pour qu'il puisse faire face à son nouvel environnement ?

La question 1 suppose, de la part de l'analyste : a) un effort de connaissance (donc de mener une enquête assez approfondie auprès des employés et dirigeants de l'ITP, en leur demandant de livrer leur propre analyse de la situation et leurs suggestions pour y faire face), et b) de mettre en relation diverses variables, de manière à dresser les contours du système social de l'ITP. À l'issue de ce travail, l'analyste peut alors *qualifier* ce système et le type de régulation à l'œuvre. Une interprétation sera proposée ci-dessous. La question 2 est plus délicate à traiter, même si la réponse découle du diagnostic opéré en Q1. Nous proposerons ci-après quelques lignes d'action.

I. Les caractéristiques du système

Commençons par porter un diagnostic organisationnel rapide. Quels sont les principaux éléments qui caractérisent le système social de l'ITP ? Trois semblent dessiner une configuration singulière :

1. Un système organisationnel profondément ancré dans sa culture³¹ et dans son histoire.

De quelle « culture » s'agit-il à l'ITP ? Au plan individuel : une culture de chercheurs, indépendants, diplômés et responsables. Au plan collectif : une

culture de laboratoire de recherche, mais non « d'entreprise ». Ce qui signifie : une culture de projets techniques, incertains et excitants, mais éloignés des routines organisationnelles ; une culture de « coups » scientifico-techniques (réussir un nouvel alliage, imaginer une nouvelle composition, etc.) mais pas de « coûts » organisationnels ; une culture d'équipes scientifiques, autour d'un projet, mais pas une culture d'organisation, etc.

Du fait de leur expertise technique, reconnue par tous les papetiers du monde, les chercheurs de l'ITP ont acquis une grande influence internationale. Lors des rassemblements annuels de la profession, quand ils prennent la parole, ils sont écoutés et respectés. Dans l'enceinte de l'Institut, il en va de même ; mais leurs propos et initiatives sont référés à des projets scientifiques, non pas à des projets d'*entreprise*... Tous se pensent ainsi membres d'une « tribu », mais ne se considèrent pas – et n'agissent pas – comme de simples « employés » d'une « entreprise ».

D'où des comportements typés et qui façonnent une « tribu ». L'enquête ethnographique révélera ainsi :

- *La pratique de rites collectifs* (l'arrivée d'un jeune chercheur, ou d'un chercheur étranger invité, qui donne lieu à une petite fête à la cafétéria ; le déplacement annuel, en groupe, de plusieurs chercheurs de l'ITP dans divers colloques internationaux, ce qui est toujours l'occasion de dîners en ville, bien arrosés...).
- *La présence de mythes* ou d'histoires sur l'organisation [cf. *James March, texte n° 29*, partie 3, « L'usine sociale »]. Le sociologue Jean Saglio³², enquêtant sur la ville d'Oyonnax (département de l'Ain, France) montre ainsi que des « histoires mythiques » rythment et structurent la vie des entreprises locales de plastique, grandes ou petites, installées dans la

³¹ Nous utilisons ici la notion de « culture » dans son sens classique en sociologie et en anthropologie : l'ensemble des normes, des valeurs, des représentations, des biens symboliques, des sensibilités, des manières de penser et d'agir, propres à une société, à une ethnie ou à un groupe social. Ces normes et valeurs sont « partagés » par les membres de ces collectifs, elle y sont admises et jugées légitimes. Ainsi, ce qui peut être partagé dans une organisation comme celle de l'ITP, ce sont des postulats sur le métier de chercheur, des croyances sur eux-mêmes et sur leur expertise, des discours sur le monde qui les entoure, des manières de travailler, etc. Le lecteur intéressé par ces dimensions culturelles des organisations et le lien entre culture et changement, consultera avec profit, outre les références mentionnées dans le cédérom (partie 3, « Corporate Culture » et partie 4, « Le management interculturel ») : *Images de l'organisation*, de Gareth Morgan* (trad. 1989), un universitaire-consultant canadien qui a rédigé là un manuel d'excellente qualité ; *Cultures d'entreprise*, de Roland Reitter* et alii, (2001), qui présente plusieurs études de cas, avec leurs corrigés et commentaires, d'une facture irréprochable ; et trois manuels, à l'écriture pédagogique, *Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples* (2000), de Mary-Jo Hatch*, *Organisation. Théories et pratiques*, de Yves-Frédéric Livian* (rééd. 2005) et *Théorie des organisations* (2004) de Jacques Rojot*, qui tous, consacrent des développements aux questions de cultures d'organisation.

³² Jean Saglio, « Echange social et identités collectives dans les systèmes industriels », revue *Sociologie du travail*, n° 4, 1991.

- vallée (par exemple, le « mythe du fondateur », avec l'arrivée du petit artisan italien, devenu rapidement le premier employeur du bassin).
- *L'existence de tabous*, ou de zones d'ombre, avec des sujets dont chacun prend soin de ne pas parler (les longs séjours à l'étranger de certains chercheurs seniors, et leurs notes de frais un peu « salées »...).
 - *Des normes de comportement*, assez codifiées (par exemple : les normes vestimentaires – tous et toutes ne sont jamais cravatés, ou habillés en tailleur ; le blue jean est de rigueur, la chemise de luxe est portée négligemment ; mais aussi des normes relationnelles : tous se tutoient...).
 - *Des valeurs ou des convictions*, émergeant de l'action collective, et qui, de haut en bas, structurent l'organisation (le sentiment qu'à l'Institut, c'est « une grande famille », ou qu'il abrite les « meilleurs de la profession », etc.).

Ces comportements et croyances n'ont pas seulement pour fonction de souder l'organisation ; ils servent de repères à tous pour définir, à chaque situation nouvelle, ce qu'il faut faire (ou ne pas faire), ou pour interpréter les événements qui se présentent à eux.

2. Un système organisationnel de type « bureaucratie scientifique », longtemps à l'abri du marché et de ses turbulences.

Pendant longtemps, en effet, il n'y eut pas de sanction du marché sur les études menées à l'ITP, mis ainsi à l'abri de la concurrence. D'où ce sentiment, pour les employés de l'ITP, d'un « membership » (appartenance à une collectivité), mais, au plan de l'organisation et pour ses dirigeants, pas d'existence d'un « entrepreneurship ». Les procédures internes assez rigides, initialement pour des raisons de sécurité des installations, puis pour assurer de bonnes performances scientifiques (protocoles précis et rigoureux) ont rapidement ossifié l'organisation.

L'Institut a ainsi toujours vécu « à l'ombre de ses clients ». D'où un sentiment, fort répandu dans toute l'organisation, de se croire protégés par ces mêmes « clients », ces firmes qui ont toujours assuré l'emploi en commandant régulièrement des études ou en demandant à l'ITP d'accompagner techniquement leur développement. On comprend l'angoisse des chercheurs et assistants quand ces mêmes « clients » modifient brutalement leurs comportements et signifient sans ménagement la fin d'une relation de dépendance et de contacts privilégiés entre l'ITP et les entreprises du club.

3. Un déficit d'apprentissage des crises

L'ITP n'a jamais connu de crises; il ne sait donc pas réagir à celle-ci (voire ne sait pas, collectivement, la qualifier, l'apprécier comme « une crise »). Le chiffre d'affaires a toujours été en augmentation, de nombreux défis technologiques ont été relevés, etc., de sorte qu'il n'y a pas d'apprentissage collectif de gestion des situations de crise. Ni une propension des managers, petits et grands, à s'interroger sur l'avenir et veiller aux anticipations stratégiques. Aucun mécanisme de détection anticipée des problèmes n'est donc actif; cette habitude « d'une mer d'huile » n'a pas suscité la fonction de « vigie »: il n'y a pas, au niveau du comité de projets ou du comité de direction, de « lanceurs d'alerte » et personne ne sait vraiment décoder les signaux extérieurs.

Les dirigeants eux-mêmes, semblent « couleur locale » et grande est l'osmose entre les chercheurs, les dirigeants, le site universitaire prestigieux et l'ambiance « laboratoire et famille » de l'ITP. « L'endogamie » de cette organisation (la reproduction s'y effectue « au sein du clan », sans intervention extérieure, exogamique) semble patente. A part le nouveau directeur, venu du Québec, les autres cadres dirigeants du CTP sont issus du sérail: ils sont tous entrés comme chercheurs il y a une vingtaine d'années; ils proviennent quasiment des mêmes grandes écoles et partagent les mêmes conceptions du travail et de la carrière. Ils partagent également le même imaginaire social, renforcé par la culture du campus (ils ont tous, peu ou prou, pratiqué l'alpinisme, skient régulièrement tout l'hiver, etc.).

Et les tutelles? Le Conseil d'Administration, s'il a joué son rôle « d'administrateur » il y a quelques mois en « imposant » un manager nord-américain, non issu de l'ITP, n'a pas pour autant poursuivi l'effort; et il ne s'est pas, pour l'instant, saisi des conclusions et suggestions du consultant. Est-ce alors une instance purement décorative, empêtrée dans les rivalités entre firmes, qui affluent lors des délibérations du CA, ou est-ce un lieu réel de pouvoir, en termes d'orientation et de décision? Il faudrait, en tous cas, disent certains, clarifier les prérogatives et les rapports entre Paul Bélanger, le nouveau DG, et le « super-Président » du CA, Yves Goeffroy; les relations sont pour l'instant au beau fixe, mais elles risquent de se tendre rapidement, au vu de l'attitude de ce dernier, plus soucieux de ne pas envenimer les relations entre les firmes du club présentes au CA que de se préoccuper de l'avenir de l'ITP...

En interne, le dilemme du nouveau DG³³ est le suivant: sur quelle coalition s'appuyer? Celle des sept chefs de service, au risque de prolonger le *statu quo* organisationnel et d'en devenir le prisonnier? Sur le comité de direction, avec un risque un peu identique? Ou sur les jeunes chercheurs, dont on entend de plus en plus des critiques envers leurs aînés, qu'ils accusent de travailler « comme dans les années 1960 »?

II. Le diagnostic : identités et sens

On l'aura compris : la thèse du corrigé de cette étude de cas est celle d'une *crise identitaire majeure* de l'organisation CTP, sur fond de mutations de son environnement et d'inadéquation de son fonctionnement avec les nouvelles exigences marchandes. Détaillons ce raisonnement.

D'abord, qu'entendre par « identité d'entreprise »³⁴ ? C'est ce qu'elle « est » – son être, donc, au même titre qu'un individu est un « être », c'est-à-dire un individu capable d'agir et de penser son action et, comme le disait le philosophe Spinoza, de « persévérer dans son être ». L'identité d'une entreprise est donc ce qui fonde sa spécificité (IBM n'est pas Hewlett-Packard ; Peugeot n'est pas Renault, au même titre que Albert Einstein n'est pas Pablo Picasso), et qui assure la continuité et la cohérence de l'organisation en tant que système socio-technique et humain, au-delà de ses membres ou de ses dirigeants. D'où ce paradoxe : l'identité d'une organisation perdure au-delà des hommes qui la composent, mais cette identité provient de la rencontre, répétée, de ces hommes (et de ces femmes), ce que les sociologues nomment : leurs interactions (leurs actions réciproques).

Expliquons ce mécanisme. D'abord, vu du point de vue des individus. Quand un chercheur est recruté à l'ITP, il accepte de l'être puisqu'il le recherchait. Autrement dit, il fait le choix de participer volontairement à cette action collective-ci (et pas à une autre, par exemple : pas à celle du constructeur informatique Dell), car elle fait sens pour lui. Une certaine relation entreprise / individu va donc s'installer et on peut imaginer qu'elle n'est pas strictement instrumentale (travailler pour gagner une paie et vivre, ensuite) mais *affectivement investie*. L'organisation ITP signifie ainsi quelque chose pour cet individu : elle peut lui donner l'impression qu'il domine son univers, elle peut satisfaire son désir de reconnaissance sociale, ou son besoin de domination. Travailler dans une organisation aussi typée, c'est aussi s'en prévaloir à l'extérieur, accroître son aura personnelle. L'Institut remplit ainsi une fonction inconsciente pour l'individu : il lui permet « d'être », et, par le jeu de ses désirs (de carrière, de réputation, etc.), de se faire reconnaître par les autres et par cet « autrui généralisé » qu'est l'ITP.

³³ Son choix de profiter de la loi de Robien de 1997 et d'opter pour un dispositif ARTT, aménagement et réduction du temps de travail, semble s'expliquer ainsi : il achète (à peu de frais) une solution organisationnelle simple sur le marché du conseil aux entreprises, pour obtenir des subventions et ainsi « passer le cap » des premiers mois (il a présenté cette possibilité sous cette forme au CA, qui n'a pu qu'approuver...). Le coût de cette mesure est quasi nul pour tous les protagonistes. Mais ainsi déconnectée de son enjeu organisationnel et distingué des autres dispositifs managériaux (de peur de déséquilibrer et de froisser des intérêts), la formule de l'ARTT aura probablement un effet nul...

³⁴ On s'appuie là sur les raisonnements et exemples présentés in *Cultures d'entreprise*, op. cit.

Que se passe-t-il pour l'organisation elle-même? Une entreprise est un construit humain. Derrière la banalité de ce propos, on discerne son heuristique: c'est une « construction », et une construction « humaine ». Dire qu'une organisation est un construit signifie qu'elle n'est pas une réponse mécanique aux contraintes économiques ou techniques; des choix pluriels se présentent et si certaines options organisationnelles sont adoptées, elles sont décidées *via* des procédures d'arbitrage interne, explicites ou non, en tous cas réelles; elles résultent d'argumentations logiques, portées par des individus (ou des services) qui les mobiliseront en fonction de leurs intérêts ou de leurs objectifs. Elles résultent aussi de leurs affects, ou de leur personnalité.

Si une organisation est un ensemble organisé d'individus, il s'agit cependant d'individus stratèges, négociateurs, dotés d'un certain type de compétences (techniques ou relationnelles), saisissant les opportunités, poursuivant des buts personnels [cf. *Frederick Herzberg, texte n° 11*, partie 2, « Efficacité et démocratie »], recherchant leur autonomie, maintenant dans l'incertitude leurs actions, nouant des alliances, etc. Ces comportements, individuels et collectifs, produisent des effets sur l'organisation; ils la matricent; de sorte qu'une organisation est un ensemble de jeux d'acteurs, plus ou moins stables et structurés, mais qui stabilisent et structurent l'organisation [cf. *Michel Crozier, texte n° 25*, partie 2, « Efficacité et démocratie »]. C'est donc la particularité, l'équilibre à chaque fois singulier de ces agencements et arrangements organisationnels qui font que IBM n'est pas Hewlett-Packard ou que Boeing n'est pas Airbus; des « identités d'entreprise » se forgent ainsi, au gré et au croisement des rapports de force, des histoires individuelles et des manières collectives de concevoir ou de fabriquer un produit.

Comment *se construit* une « identité » d'entreprise³⁵? C'est évidemment le produit de son histoire. L'analyste doit donc s'attacher à reconstituer cette histoire, en discutant avec ceux qui l'ont vécue et produite. Il comprendra ainsi comment cette histoire, même réaménagée, fleurie, réécrite (car tout ne doit pas être dit ou certaines choses ont été oubliées, au profit d'une légende, ou d'un mythe d'entreprise), comment cette histoire, donc, *donne du sens* à l'instant présent. L'analyste enquêtera ainsi (par exemple, mais ce n'est pas le cas, ici, à l'ITP) sur les divers plans sociaux qui ont émaillé son histoire sociale (et les traumatismes qu'ils ont entraînés), ou sur les innovations de produit qui font la fierté – ce qui est le cas de cet Institut –, ou sur tel ou tel dirigeant, au charisme fort et dont l'action a marqué les esprits, etc. L'ITP se dessinera alors en termes « d'institution », c'est-à-dire comme un ensemble organisé, doté de règles et de

³⁵ Cette identité d'entreprise peut être tragique (imaginons un laminoir sidérurgique, plusieurs fois restructuré, vendu, fusionné), triomphante (la start-up en biotechnologies, créée il y a à peine cinq années et déjà introduite au Nasdaq), typique (une firme de décolletage en région savoyarde), ou encore: marquée (une firme de foulards haut de gamme, etc.). Les épithètes proposées ici, sans valeur académique, signifient que ces identités sont plurielles et contextualisées.

normes communes, et assurant une certaine fonctionnalité pour ses membres (mais aussi, selon la définition qu'en donne Philip Selzick, dans son *Leadership in Administration*, 1957 : sous la houlette d'un dirigeant qui gère les conflits internes, incarne l'institution à l'extérieur, et promeut son développement).

III. Que faire ?

1. Une crise identitaire

Avant d'aborder les pistes d'action, poursuivons un moment l'analyse. Tout d'abord : pourquoi parler de « crise identitaire » ? Parce que sur les deux plans – individu et organisation –, une série de fractures font éclater le cadre culturel et identitaire de l'ITP, dues à³⁶ :

- de nouvelles contraintes d'environnement (pressions du marché), venant perturber ce qu'est l'ITP, ce qu'il sait faire et qu'il a toujours fait (produire des études techniques, très pointues, de haute valeur scientifique) ;
- une incertitude quant à l'avenir de l'Institut : les petits événements anodins sont réinterprétés en fonction de cet avenir incertain et renforcent le sentiment de menace (et alimentent les rumeurs) ;
- une certaine inadéquation entre les profils académiques et les nouvelles exigences du métier de chercheur, ce dernier devant désormais « chercher » les contrats plutôt que les attendre, et devant les « manager » plutôt que les exécuter (respect du triptyque « coûts, qualité délai ») ;
- la déstabilisation des groupes organisés, équipes et collectifs de travail ou syndicat, rompus à une certaine routine et devant reconstruire des schémas de relations et de compréhension du monde.

Quelles conséquences pour les acteurs de l'ITP ? Ils doivent opérer certains réglages identitaires et, pour certains ingénieurs-chercheurs, la souffrance professionnelle risque d'être importante (passer de chercheur à « entrepreneur de projets » scientifico-techniques ; de « chef de labo » à « manager » ; de dirigeant issu du sérail à « directeur général », « au-dessus de la mêlée », etc.) ;

Quelles conséquences pour l'organisation ? L'ancien système de définition et d'allocation des tâches semble désormais inadéquat et de nouvelles obligations se dessinent : aller négocier des contrats ; proposer des études d'innovation et de maintenance (et non pas attendre que surgissent des problèmes

³⁶ On s'inspire ici du raisonnement proposé par Renaud Sainsaulieu* et son équipe dans *Les mondes sociaux d'entreprise*, 1995, notamment le chapitre consacré aux organisations en crise.

techniques); ce qui suppose de redéfinir des structures organisationnelles (qui va aller négocier? au nom de chaque équipe, ou pour tout l'Institut?), mais aussi des circuits d'information et des modes d'évaluation des projets.

Conséquences pour les dirigeants? Il leur faudra se penser comme tels. Donc: impulser, orienter, décider, et pas seulement gérer les affaires communes au service, ou arbitrer, comme dans la tradition académique, entre pairs et chercheurs de même rang...

2. Agir sur la culture?

Une action délibérée sur la culture d'un groupe ou d'une organisation est toujours problématique (si tant est qu'elle est possible...). Les fusions d'entreprise sont là pour le rappeler: rares sont celles qui réussissent quand les dirigeants de l'une imposent à l'autre une manière d'agir, de penser et de s'organiser. Or, la culture d'une organisation est une variable clé. Il faut donc en connaître les forces et les faiblesses, pour assurer la réussite du changement organisationnel.³⁷

Mais la prégnance de cette culture et d'une identité d'entreprise très typée n'abolit pas l'importance des jeux d'acteurs sociaux et leur « systèmes d'action concret » (pour parler comme Michel Crozier³⁸). Il n'existe pas de déterminisme culturel (« Paris sera toujours Paris ») et il ne faut pas occulter ou minorer le rôle de chacun (attention au « pouvoir de l'aiguilleur » ou au « pouvoir du balayeur », capable de paralyser un système alors qu'il n'occupe qu'une place dérisoire dans l'organigramme...). L'analyste doit donc mobiliser simultanément les deux approches (stratégiques et culturelles) pour comprendre le cas ITP et vérifier que les jeux d'acteurs s'activent par cette culture singulière propre à l'ITP et, inversement, que ces normes culturelles sortent renforcées de

³⁷ « Chacun vient dans l'entreprise avec sa propre culture, et pourtant il est une culture propre à chaque entreprise; une culture fondée sur le métier: noblesse des métiers du feu traditionnels, ponctualité du cheminot; mais une culture fondée également sur un certain style de management; on dit volontiers, chez Peugeot, que les gens de chez Citroën sont un peu fous; chez Citroën, où l'on a, dit-on, des chevrons dans les veines, on considérerait volontiers que ceux de chez Peugeot sont un peu ternes. Il y a dans les entreprises anglo-saxonnes un peu de cette « démocratie en Amérique » que décrivait Tocqueville, et dans celles qui trouvent leur origine en d'anciennes manufactures royales, un peu de cet Ancien Régime qu'il décrivait de même. La banque se montre policée, et il ne saurait être question d'y faire carrière en l'absence du diplôme requis; les « grandes surfaces » vivent de l'esprit de frontière et mieux vaut s'y montrer accrocheur qu'exhiber ses peaux d'âne. Tel siège social respire le provisoire; tel autre est meublé de mobiliers d'époque. Ainsi l'entreprise n'est-elle pas seulement un réceptacle de cette variété de cultures qu'amènent avec eux les salariés qu'elle emploie; elle est créatrice d'une culture qui lui est propre, qui fonde son identité et qui cimente sa cohésion. Ce qui explique qu'il faille des années pour réussir une fusion et que l'histoire explique les comportements tout autant que les principes du management. ». Hubert Landier, *L'entreprise face au changement*, ESF, Paris, 1984, p. 112.

³⁸ On renvoie ici le lecteur à la présentation pédagogique des SAC, systèmes d'action concrets, que propose Philippe Bernoux* dans son petit manuel, *La sociologie des organisations*, rééd. 1999, pp. 135-147.

ces jeux organisationnels. L'analyste vérifiera ainsi l'importance du lien entre pouvoir(s) et culture(s) : il existe, dans les sociétés comme les organisations de travail, une manière légitime de manager, une manière partagée de travailler, ou une manière jugée normale de décider. [cf. *Philippe d'Iribarne, texte n° 26, partie 2, « Efficacité et démocratie »*]

3. Agir sur le sens ?

On se propose ici de développer cette question du « sens » et de la connecter à une autre, celle des « bonnes raisons d'agir des individus »³⁹. Le raisonnement est simple : toute organisation, en tant qu'action collective organisée et régulée, procure ou possède du « sens » pour ceux qui en sont membres. L'ITP a donc « du sens » pour ses salariés. Mais qu'entendre ici par « sens » (car la notion de « sens » a plusieurs sens possibles) ?

Nous désignons par « sens » l'intention d'une action, ou sa finalité, ou encore ce qui « signifie » quelque chose. Ce qui « fait sens », c'est ce qui oriente notre action, ce qui la motive puisqu'elle correspond à un « vers quoi » nous souhaitons nous diriger. Et nous souhaitons nous y diriger, justement, par ce que ce but apparaît comme « porteur de sens » pour cette action, c'est-à-dire : qui fait référence, ou qui justifie qu'on s'y engage.

D'où une incidence sur l'analyse du monde social : il nous faut comprendre cette action, et non pas l'expliquer. Le sociologue allemand Max Weber, l'un des fondateurs, au début du XX^e siècle de cette nouvelle discipline, distingue ainsi : *expliquer* (un phénomène) et *comprendre* (une action sociale). Dans le second cas, il s'agit de comprendre des raisons d'agir, qui peuvent être multiples (et qui font donc sens pour les individus qui s'engagent dans cette action – par exemple : se faire embaucher à l'ITP, et non pas chez Dell, parce que cette unité de recherche est prestigieuse, ou parce que les salaires y sont confortables...), et non de rechercher des causes, externes à ces mêmes individus. Dans le premier cas – l'explication –, la compréhension du phénomène est univoque (même s'il s'explique par plusieurs causes) et aboutit à un raisonnement fondé en logique (2×2 donne 4, sans qu'il y ait flottement dans la compréhension de l'énoncé et du résultat). Une explication compréhensive d'une action, dit Weber⁴⁰, comme celle de fendre du bois, d'épauler un fusil ou de se

³⁹ Raisonnement présenté dans l'analyse du cas n° 3, Francéléc.

⁴⁰ Ces définitions sont données au tout début de son ouvrage majeur, publié après sa mort, *Economie et société*, paru en 1922 et traduit dans son intégralité en français en 1971. L'ouvrage est publié en livre de poche, chez Agora Pocket, n° 171 et 172 ; le lecteur intéressé pourra consulter le chapitre 1, Les concepts fondamentaux de la sociologie et, comme il est d'un abord difficile, se reporter, pour une aide à sa lecture, à divers manuels de sociologie. Parmi ceux-ci : Jean-Pierre Durand et Robert Weil, *Sociologie contemporaine*, 1997 ; Gilles Ferréol et Jean-Pierre Noreck, *Introduction à la sociologie*, 2000 ; Pierre Ansart, *Les sociologies contemporaines*, 1990.

mettre en colère, est donc celle qui fait entrer dans l'analyse *la motivation* de l'acte. Nous comprenons, dit-il, une colère si nous savons qu'elle a pour origine une jalousie, une vanité malade, un honneur blessé, etc., bref, si elle est conditionnée affectuellement. L'acte d'épauler, également, si celui qui épauler ce fusil obéit à l'ordre d'un supérieur de fusiller un condamné, ou combat un ennemi, ou agit par vengeance. L'acte d'épauler a donc du sens pour celui qui épauler; il résulte d'une intention, il correspond à une « raison ».

Etendu au diagnostic organisationnel, ce raisonnement s'emploie ainsi: en agissant « de telle manière », que visent ces individus, ou ce groupe d'individus de l'ITP? Que recherchent-ils? Qu'est-ce qui motivent leur action? L'analyste cherchera ainsi, non pas à expliquer ce comportement à l'aide d'un raisonnement en termes de « causes », mais en se plaçant, « de l'intérieur », du point de vue des individus en question.

Comment procéder? D'abord, nous l'avons dit en liminaire, par une enquête approfondie auprès des individus eux-mêmes, sachant – c'est un des postulats de cette sociologie compréhensive – que ces derniers savent ce qu'ils font, pourquoi ils le font et sont capables de l'énoncer à autrui, d'en expliquer le sens à un autre qu'eux (quelle que soit le jugement que cet autre porte sur cette action). L'analyste est alors en mesure de formuler des hypothèses « explicatives » sur cette action, ces hypothèses étant ensuite proposées aux individus agissant pour être confrontées avec les leurs; de cet aller-retour et de ces échanges naissent des hypothèses plus riches, plus plausibles et plus proches des motivations profondes des individus...

Revenons maintenant à l'ITP. Quel « sens » cet Institut revêt-il pour ses employés ou dirigeants? La question, on vient de le voir, n'est pas anodine; le qualifier de « bureaucratie » – ce que nous avons fait précédemment – ne nous renseigne en rien sur la manière dont cette bureaucratie est *vécue* par ces derniers. Nous pouvons donc explorer l'hypothèse que cette organisation bureaucratique a du « sens » pour eux et que leurs réticences à envisager une nouvelle organisation ont beaucoup à voir avec ce que « l'ancienne » organisation signifie pour eux. L'interrogation est donc la suivante: qu'est-ce qui, dans un autre fonctionnement possible de l'ITP, peut également procurer « du sens »?

Mais attention: ce n'est pas l'organisation bureaucratique qui engendre à coup sûr des dysfonctionnements; ceux-ci proviennent aussi du jeu même des acteurs d'une organisation bureaucratique. La différence entre les deux assertions est de taille: dans le premier raisonnement, ce sont les structures rigides et la lourdeur des procédures qui sont cause de tout le mal. On devine aussitôt la solution que peuvent proposer certains consultants: assouplir l'organisation, la flexibiliser; supprimer les règles contraignantes, pour redonner de l'initiative aux acteurs. Le second raisonnement est l'inverse du premier: et si le « mal » ne provenait pas des structures elles-mêmes, mais de ceux qui

les utilisent ou qui s'en protègent? Cette seconde explication est, sur le plan sociologique, heuristique et plus convaincante; elle remet au premier plan les individus eux-mêmes (et non pas d'anonymes structures ou procédures) et, surtout, les place au cœur de ces dysfonctionnements⁴¹.

4. Des pistes d'action

Cette analyse en termes « d'identités », de « bonnes raisons » et de « sens » débouche sur un ensemble de pistes de travail. Parmi celles-ci :

- *L'organisation de débats collectifs autour de la question du « sens » des événements actuels.* Chacun, de l'assistante au chercheur chevronné, pourra ainsi, dans cet exercice collectif d'explicitation et de compréhension de la crise que traverse l'ITP, argumenter son point de vue, écouter ceux des autres. Il s'agit ici, on le voit, de s'appuyer sur la culture « labo » de l'ITP (habitude des échanges argumentés, grande proximité des individus dans les services, etc.) pour délibérer collectivement sur la crise et ses solutions.
- *Dramatiser et mobiliser :* il convient d'afficher l'état d'urgence et, en même temps, de proposer un projet de moyen terme, déclinable en objectifs (y compris chiffrés et budgétisés) pour chaque service et équipe. Et de dire ce que cette nouvelle organisation peut apporter pour les salariés de l'ITP... Ce travail de réflexion collective et de prospective peut déboucher sur l'élaboration d'un « Plan stratégique de l'ITP », à moyen terme (5 ans)⁴².

⁴¹ Nous empruntons ce trait à François Dupuy, *Sociologie du changement*, Dunod, 2004, un manuel dont nous recommandons, à tous égards, la lecture...

⁴² « La définition du projet, écrit Hubert Landier dans *L'entreprise face au changement*, engage nécessairement la Direction de l'entreprise; il s'agit en quelque sorte d'un acte constitutionnel qui fonde la légitimité du pouvoir qu'elle exerce. Il s'agit en même temps de susciter une mobilisation de l'ensemble des énergies que renferme l'entreprise; c'est pourquoi la concertation que suppose l'élaboration d'une telle charte ne saurait se limiter au niveau le plus central; le projet global que se donne l'entreprise repose nécessairement sur un ensemble de projets propres à chacun des établissements qu'elle rassemble; et chacun des projets d'établissement, à son tour, ne peut avoir de signification, pour chacun des salariés, qu'à la seule condition d'englober les projets propres à chaque département, à chaque service, à chaque atelier et – finalement – à chacune des cellules élémentaires que sont les équipes de travail. Les projets ou les « défis » élaborés à ce niveau portent nécessairement sur les aspects les plus quotidiens et les plus immédiats de la vie de l'entreprise; il s'agira ainsi d'améliorer les conditions de travail ou son organisation, d'améliorer la qualité du produit ou du service rendu, de réduire les rebuts ou de diminuer certaines dépenses entrant dans les frais généraux. De telles intentions n'ont de valeur que dans la mesure où elles engagent personnellement chacun des membres de l'équipe en même temps qu'elles s'insèrent dans un projet plus global sans lequel les efforts exigés par leur réalisation seraient dépourvus de toute signification. Ainsi, de proche en proche, le projet d'entreprise vise-t-il à donner un sens au travail de chacun des salariés en même temps qu'à susciter son engagement personnel dans cette aventure collective qu'est l'entreprise. L'esprit

- *Construire progressivement une « organisation ouverte »*— la « débureaucratiser », donc, mais en prenant soin d'inscrire cette nouvelle organisation dans son histoire (c'est-à-dire, non pas « écrire une nouvelle histoire de l'ITP », mais « ouvrir un nouveau chapitre de sa longue histoire » !). Que signifie ici l'adjectif « ouverte » ? Réponse : une organisation ouverte est une organisation qui accepte que les règles de fonctionnement, ou que les règles de travail soient souples, prêtes à être changées pour d'autres, si elles semblent plus appropriées, plus efficaces. Ou comme le note Philippe Bernoux dans son ouvrage *Sociologie du changement* (2004) : « C'est une organisation où chacun est prêt, parce qu'il en a l'habitude, à remettre en cause les manières de faire ou les régulations habituelles. »
- Envisager, en cas de réorganisation des services ou des manières de faire, *un processus continu et graduel*, sur deux à trois années, de type incrémentaliste (de petits changements organisationnels, pas de bouleversement radical !). Et en maintenant ouverte la possibilité de faire machine arrière : en quelque sorte, reconnaître aux individus le droit d'expérimenter (et de se tromper !) et faire reconnaître par ces mêmes individus le droit des dirigeants d'expérimenter des formules organisationnelles...
- Simultanément : *reconnaître et valoriser le travail* des chercheurs, et favoriser un travail de gestionnaire et de manager. L'enjeu, ici, est de ne pas opposer (faussement) des métiers ou des postures, et de considérer, aussi, un chercheur comme un entrepreneur (de projets scientifiques).
- *Introduire* (progressivement et sur la base du volontariat) *de la transversalité dans et entre les services*. Par exemple : plusieurs chercheurs de diverses équipes mobilisés sur un même projet...

d'entreprise ne saurait être réservé à quelques-uns ou encore moins à un seul ; le chef d'entreprise ne peut jouer son rôle avec un maximum d'efficacité qu'à la seule condition de pouvoir être assuré d'une diffusion maximale de l'esprit d'entreprise, et ceci jusqu'au plus lointain des ateliers et jusqu'à la plus modeste des tâches. Dans l'entreprise de demain, balayer la cour de l'usine, ce sera se livrer à la récupération d'un maximum de déchets dont le prix de vente sera à mettre en regard du salaire de celui dont telle sera la responsabilité. » Hubert Landier, *L'entreprise face au changement*, ESF, Paris, 1984, p. 113.

BIBLIOGRAPHIE RAISONNÉE ET COMMENTÉE

Cette bibliographie a pour objectif d'indiquer au lecteur, par thèmes, les principaux ouvrages à consulter s'il souhaite approfondir un sujet.

Il s'agit d'une bibliographie *raisonnée*. Donc d'un choix d'ouvrages, parmi une littérature abondante. Ceux que nous avons retenus ont été publiés dans des collections didactiques et proposent de bonnes synthèses – ou éclairent de façon pédagogique un problème social particulier. La plupart sont des ouvrages de sociologie, mais pas exclusivement. Nous avons également fait le choix de ne mentionner que des ouvrages en langue française.

Cette bibliographie est *commentée*: nous indiquons, pour la plupart des ouvrages, leur contenu et leur usage (ainsi que le niveau de difficulté, ou l'intérêt particulier).

La bibliographie proposée dans le cédérom, complémentaire à celle-ci, sera utile pour approfondir certains thèmes (le management culturel, par exemple) ou les thèses de certains auteurs (ceux de Tom Peters, Robert Waterman ou Peter Drucker, par exemple). Elle permet également de se connecter sur divers websites.

1. Ouvrages sur le travail et l'emploi

Il y a tout d'abord les ouvrages sur le travail comme valeur, ou comme élément du lien social. Depuis quelques années, le débat oppose ceux et celles plaidant pour « la fin du travail » à ceux et celles pour qui le travail reste un référent incontournable de nos sociétés de modernité avancée :

Duval Guillaume, Henri Jacot, *Le Travail dans la société de l'information*, éd. Liaisons, 2000.

Méda Dominique, *Le Travail : une valeur en voie de disparition ?*, Paris, Aubier, 1998.

Méda Dominique, *Le Travail*, Paris, PUF, coll. Que sais-je ?, 2004.

Rifkin Jeremy, *La Fin du travail*, Paris, La Découverte, 1996 (1995).

Pour mieux comprendre ces débats, un retour sur la condition ouvrière, ou sur l'homme au travail, ou encore sur le vécu au travail, les ouvrages suivants sont nécessaires :

- Baudelot Christian, Michel Gollac, *Travailler pour être heureux?*, Fayard, 2004.
- Beaud Stéphane, Michel Pialoux, *Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot, Sochaux-Monbéliard*, Fayard, 1990.
- Buzzi Stéphane, P.-A. Rosental et J.-Cl. Devinck, *La santé au travail*, éd. La Découverte, coll. Repères, 2006.
- CFDT, *Le Travail en question*, Syros, 2002.
- Durand Jean-Pierre, *La Chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Seuil, Paris, 2003.
- Fajardie Frédéric, *Metaleurop. Paroles ouvrières*, Mille et un nuits, 2003.
- Gollac Michel, Serge Volkoff, *Les conditions de travail*, coll. Repères, La Découverte, 2003.
- Gueslin André (dir.), *Les hommes du pneu*, éd. de l'Atelier, Paris, 1993.
- Hatzfeld Nicolas, *Les Gens d'usine*, éd. de l'Atelier, 2004.
- Karvar Anousheh, Luc Rouban, *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*, La Découverte, 2004.
- Masséra Bernard, D. Grason, *Chausson : une dignité ouvrière*, Syllepse, 2004.
- Mothé Daniel, *Journal ouvrier 1956-1958*, éd. de Minuit, Paris, 1958.
- Roy Donald, *Un sociologue à l'usine*, éd. La Découverte, Paris, coll. Grands Repères, 2005.
- Sainsaulieu Renaud, *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Presses de Sciences-Po, 1985 (1977).
- Sainsaulieu Renaud, *Les Relations de travail à l'usine*, éd. d'Organisation, 1972.

... Un retour sur la condition ouvrière que l'on saisira mieux par quelques romans autobiographiques :

- Navel Georges, *Travaux*, Stock, Paris, 1945.
- Ory Louis, *Les Prolos*, éd. du Temps (rééd. 2005).

« L'homme au travail » ? Certes. Mais l'histoire du travail est aussi celle des... femmes ! Elles ont, effet, « toujours travaillé »...

- Battagliola Françoise, *Histoire du travail des femmes*, La Découverte, 2000.

- Duchéneaut Bertrand, Muriel Orhan, *Les femmes entrepreneurs en France : percée des femmes dans un monde construit au masculin*, Seli Arslan, Paris, 2000.
- Laufer Jacqueline, Annie Fouquet, « Les femmes dans l'entreprise : le plafond de verre est toujours là », *Revue Française de gestion*, n° 119, 1998.
- Laufer Jacqueline, *La féminité neutralisée. Les femmes cadres dans l'entreprise*, Flammarion, 1982.
- Marry Catherine, *Les femmes ingénieurs*, éd. Belin, 2003.
- Maruani Margaret, *Travail et emploi des femmes*, coll. Repères, La Découverte, 2000.
- Schweitzer Sylvie, *Les femmes ont toujours travaillé. Une histoire des femmes aux XIX et XX^e siècles*, éd. Odile Jacob, 2002.

Enfin, des ouvrages tentent d'éclairer des aspects spécifiques de la relation d'emploi : quand elle se dramatise, quand elle fait défaut ou quand elle doit se réécrire...

- Dejours Christophe, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Seuil, 1998.
- Hirigoyen Marie-France, *Le Harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*, Syros, 1998.
- Le Goff Jacques, *Du silence à la parole. Une histoire du droit du travail*, Presses Universitaires de Rennes, 2005.
- Linhart Danièle, Barbara Rist, Estelle Durand, *Perte d'emploi, perte de soi*, Erès, 2002.
- Senett Richard, *Le travail sans qualités. Les conséquences humaines de la flexibilité*, 10/18, 2002.

Sans oublier un « Traité », ouvrage collectif fort complet où toutes les composantes et dimensions du travail et de l'emploi sont traitées, ou divers ouvrages, à l'excellente facture...

- Orstman O., *Quel travail pour demain*, Dunod, Paris, 1994
- De Coster Michel, François Pichault, *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles, De Boeck, 1994.
- Rouilleault Henri, Thierry Rochefort, *Changer le travail... oui mais ensemble*, éd. de l'ANACT.

2. Ouvrages d'économie générale et industrielle

Des textes sur la mondialisation, ou sur la « nouvelle économie »...

Adda Jacques, *La Mondialisation de l'économie*, coll. Repères, La Découverte, 2002.

Cohen Daniel, *La Mondialisation et ses ennemis*, Grasset, 2004.

Cohen Daniel, *Nos temps modernes*, Flammarion Poche, 2000.

Gadrey Jean, *Nouvelle économie, nouveau mythe*, Flammarion, Paris, 2000.

Rifkin Jeremy, *L'âge de l'accès: la révolution de la nouvelle économie*, La Découverte, 2002.

Ou des ouvrages devenus des classiques en économie et dont beaucoup d'auteurs se sont positionnés pour ou contre leurs thèses...

Aoki Masahiko, *Information, Incentive and Bargaining Structure in the Japanese Company*, 1988, (trad. *L'économie japonaise. Information, motivation et marchandage*, Economica, Paris, 1991).

Coase Ronald, *La Firme, le marché et le droit*, Paris, éd. Diderot, 1997.

Williamson Oliver, *Les Institutions de l'économie*, Paris, InterEditions, 1994 (1985).

Ou des manuels, très pratiques...

Guerrien Bernard, *Dictionnaire d'analyse économique*, La Découverte, 2002.

3. Ouvrages sur le management

Cette littérature est évidemment abondante. Commençons par citer les ouvrages classiques, sur lesquels cet ouvrage s'appuie. D'abord ceux d'avant 1950 (ou qui traitent de cette période):

Burnham James, *The Managerial Revolution. What is happening in the World*, 1939 (trad. *L'ère des organisateurs*, Calmann-Lévy, 1947, préface de Léon Blum).

Fayol Henri, *Administration industrielle et générale*, Dunod, 1999 (1918).

Ford Henry, *Ma vie, mon œuvre*, Payot, Paris, 1925.

Parker Folett Mary, *Diriger au-delà du conflit*, préface de Mousli Marc, éd. Village Mondial, 2002.

Sloan Alfred, *My Years with General Motors*, 1964, (trad. *Mes années à la General Motors*, éd. Hommes et Techniques, Paris, 1966).

Taylor Frederick, *La Direction scientifique des entreprises*, Dunod, Paris, 1957

... puis ceux des années 1960 et 1970 :

Deming Edward, *Qualité, la révolution du management*, Economica, Paris, 1988.

Drucker Peter, *The Practice of Management*, 1954, (trad. *La pratique de la direction des entreprises*, éd. d'Organisation, Paris, 1957, rééd. 1969).

Drucker Peter, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (1974, trad. *La nouvelle pratique de la direction des entreprises*, éd. d'Organisation, Paris, 1977).

Galbraith John K., *Le Nouvel Etat industriel. Essai sur le système économique américain*, Paris, Gallimard, 1974 (1967).

Herzberg Frederick, *Work and the Nature of Man*, 1966, (trad. *Le travail et la nature de l'homme*, éd. EME, 1971).

Juran Joseph, *Quality Control Handbook*, McGraw Hill, New York, 1954.

McGregor Douglas, *The Human Side of Enterprise*, 1960 (trad. *La dimension humaine de l'entreprise*, Gauthier-Villars, Paris, 1960).

McGregor Douglas, *Leadership and Motivation*, 1966 (trad. *Leadeship et motivation*, éd. EME, 1975).

Maslow Abraham, *Motivation and Personality*, 1954, (trad. *Vers une psychologie de l'être*, Fayard, Paris, 1972).

Maslow Abraham, *L'accomplissement de soi. De la motivation à la plénitude*, éd. d'Organisation, Paris, 2004.

Ohno Taiichi, *Toyota Seisan Hôshiki*, 1978, (trad. *L'esprit Toyota*, éd. Masson, Paris, 1989, rééd. 1997).

... et les plus récents...

Argyris Chris, *Participation et organisation*, Dunod, Paris, 1970.

Argyris Chris, *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, InterEditions, 1995.

Argyris Chris, Donald Schön, *L'Apprentissage organisationnel*, éd. De Boeck (avec Marianne Aussanaire et Pierre Garcia-Malgares), 2001.

Champy James, *Reengineering Management: the Mandate for New Leadership*, 1995, (trad. *Reengineering du management*, Dunod, Paris, 1995).

Drucker Peter, *Innovation and Entrepreneurship: Practices and Principles* (1985, trad. *Les entrepreneurs*, Hachette, Paris, 1985).

- Drucker Peter, *Managing for the Future* (1991, trad. *Je vous donne rendez-vous demain. La société post-business*, éd. Maxima, Paris, 1992).
- Drucker Peter, *Témoin du XX^e siècle. De Vienne 1920 à la Californie 1980*, éd. Village Mondial, 2001.
- Hammer Michael, James Champy, *Reengineering the Corporation : a Manifesto for Business Revolution*, 1993, (trad. *Le Reengineering. Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*, Dunod, Paris, 1993).
- Mintzberg Henri, *Le Management. Voyage au cœur des organisations*, éd. d'Organisation, Paris, 1990.
- Mintzberg Henri, *Power in and around Organizations* (trad. *Le pouvoir dans les organisations*, éd. d'Organisation, Paris, 1983).
- Mintzberg Henri, *The Nature of Managerial Work* (trad. *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, éd. d'Organisation, Paris, 1984).
- Mintzberg Henri, *The Structuring of Organizations : a Synthesis of the Research*, 1979, (trad. *Structure et dynamique des organisations*, éd. d'Organisation, Paris, 1982).
- Mintzberg Henri, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, Paris, 1999.
- Moss Kanter Rosabeth, *When the Giants Learn to Dance*, 1992, (trad. *L'entreprise en éveil. Maîtriser les stratégies du management post-industriel*, InterEditions, Paris, 1997).
- Peters Thomas, Robert Waterman, *In Search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies*, 1982, (trad. *Le prix de l'excellence : les secrets des meilleures entreprises*, InterEditions, Paris, 1982).
- Peters Thomas, *Thriving on Chaos*, 1987, (trad. *Le chaos management*, Dunod, Paris, 1988).
- Riboud Antoine, *Modernisation, mode d'emploi. Rapport au Premier ministre*, Paris, UGE, coll. 10/18, 1987.
- Shingo Shigeo, *Maîtrise de la production et méthode Kanban. Le cas Toyota*, éd. d'Organisation, 1983
- Waterman Robert, *The Renewal Factor*, 1987, (trad. *Les champions du renouveau*, InterEditions, Paris, 1990).
- Womack James, Daniel Jones, Daniel Roos, *Le système qui va changer le monde*, Paris, Dunod, 1992 (*The Machine That Changed The World*, MIT, 1990).

Ensuite, quelques petits (ou grands) textes présentant de façon didactique les problématiques générales du management...

Aubert Nicole, J.-P. Gruère, J. Jabes, H. Laroche, S. Michel, *Management. Aspects humains et organisationnels*, PUF, 1991. (Une somme : 654 pages. Mais tout y est ! La plume est savante mais très pédagogique).

- Boyer Luc, Noël Equilbey, *Histoire du management*, éd. d'Organisation, Paris, 1990.
- Cahiers Français, « Comprendre le management », n° 321, 2004.
- Cahiers Français, « Management et organisation de l'entreprise », n° 287, 1998.
- Chalvin Dominique (textes), Marc Chalvin (ill.), *Le management nouveau est arrivé! Grands principes et dures réalités*, éd. d'Organisation, 2004 (Une BD décoiffante...).
- Cohen Elie, *Dictionnaire de gestion*, La Découverte, 2004.
- Jarrosso Bruno, *100 ans de management*, Dunod, Paris, 2000.
- Garel Gilles, Godelier Eric, *Enseigner le management. Institutions, mondialisation*, Hermès-Lavoisier, Paris, 2004.
- Thiétart Raymond-Alain, *Le management*, Paris, PUF, coll. Que sais-je?, 1993.

... ou proposant de nouvelles manières de s'organiser, gérer ou manager :

- Enregles Yves, *Du conflit à la motivation*, éd. d'Organisation, Paris, 1985.
- Hermel Philippe, *Le « management participatif » : sens, réalités, actions*, éd. d'Organisation, Paris, 1988.
- Koenig Gérard, *Le management stratégique*, Nathan, Paris, 1996.
- Landier Hubert, *L'entreprise face au changement*, EME, Paris, 1984.
- Landier Hubert, *L'entreprise polycellulaire*, EME, Paris, 1987.
- Levitt Théodore, *Réflexions sur le management*, Dunod, Paris, 1991.
- Likert Rensis, *Le gouvernement participatif dans l'entreprise*, Gauthier-Villars, Paris, 1974.
- Mouillet Michel, *Le management clandestin*, Interéditions, Paris, 1992.

... ou les problématiques de la gestion de projet...

- Badot Olivier, Jean-Michel Hazebroucq, *Le Management de projet*, coll. Que sais-je?, PUF, 1996.
- Garel Gilles, *Le management de projet*, coll. Repères, La Découverte, 2003.
- Midler Christophe, *L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*, Dunod, 1993.

... ou celles de la gestion de la main-d'œuvre...

- De Coster Michel, *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*, De Boeck, Bruxelles, 1999.

Dietrich Anne, Frédérique Pigeyre, *La gestion des ressources humaines*, coll. Repères, La Découverte, 2005.

Gazier Bernard, *Les Stratégies des ressources humaines*, La Découverte, coll. Repères, Paris, 1994.

... ou des critiques de la raison managériale, généralement assez incisives...
L'ouvrage de Boltanski et Chiapello offre une bonne fresque, sur un ton polémique mais argumenté, des modes managériaux et de la capacité de la pensée managériale à épouser les exigences de la main-d'œuvre et se « révolutionner »...

Aubert Nicole, Vincent de Gaulejac, *Le Coût de l'excellence*, Paris, Seuil, 1991.
Boltanski Luc et Eve Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris, 1999.

Le Goff Jean-Pierre, *Le mythe de l'entreprise: critique de l'idéologie managériale*, La Découverte, Paris, 1995.

Villette Michel, *Le manager jetable*, La Découverte, Paris, 1996.

... ou les problématiques du management (inter)culturel...

Chevrier Sylvie, *Le management interculturel*, Que sais-je? PUF, 2004.

d'Iribarne Philippe, *La Logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, 1986.

d'Iribarne Philippe, « Vers une gestion culturelle des entreprises », *Gérer et Comprendre / Annales des Mines*, n° 4, 1986.

d'Iribarne Philippe, *Cultures et mondialisation*, Seuil, 1998.

Gauthey Frank, Dominique Xardel, *Le management interculturel*, PUF, 1993.

Hampden Charles, Fons Trompenaers, *Au-delà du choc des cultures. Dépasser les oppositions pour travailler ensemble*, éd. d'Organisation, Paris, 2003.

Hofstede Geert, *Conséquences culturelles*, Paris, EME, 1980 (trad. de *Culture's consequences. International Differences in Work Related Values*, 1974).

Livian Yves-Frédéric, *Management comparé*, Poche, Economica, 2004.

Reitter Roland, Françoise Chevalier, Hervé Laroche, C. Mendoza, P. Publicani, *Cultures d'entreprises*, Vuibert, 1991.

Trompenaers Fons, *L'Entreprise multiculturelle*, Maxima, Paris, 2003.

... ou les problématiques de la gestion des compétences et des connaissances...

Beaujolin François, *La gestion des compétences*, Nathan, 1999.

- Brochier Damien (dir.), *La gestion des compétences. Acteurs et pratiques*, Economica, 2002.
- Ermine Jean-Louis, *La Gestion des connaissances*, Lavoisier / Hermès, Paris, 2003.
- Harvard Business Review, *Knowledge Management*, éd. d'Organisation, Paris, 1999.
- Masson Antoine, M. Parlier, *Les Démarches compétences*, éd. de l'ANACT, Paris, 2004.
- MEDEF, *Objectif compétences: des pratiques européennes innovantes*, éd. du Médef, 2002.
- Zarifian Philippe, *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, éd. Liaisons, Paris, 2001.
- Zarifian Philippe, *Objectif compétence: pour une nouvelle logique*, éd. Liaisons, 1999.

La littérature sur « les organisations » est fort prolixe. On pourra consulter avec profit:

- Bagla-Gökalp Lusin, *Sociologie des organisations*, coll. Repères, La Découverte, 2003.
- Cabin Philippe (coord.), *Les Organisations. Etat des savoirs*, éd. Sciences Humaines, 1999.
- Hatch Mary-Jo, *Théorie des organisations*, De Boeck, Bruxelles, 2000.
- Livian Yves-Frédéric, *Organisations. Théories et pratiques*, Dunod, 2005.
- Seguin Francine et Jean-François Chanlat, *L'analyse des organisations. Une anthologie sociologique*, tomes 1 et 2, Gaétan Morin éd., Québec, 1983 et 1987.
- Morgan Gareth, *Images de l'organisation*, PUL et ESKA, Québec et Paris, 1989.
- Rojot Jacques, *Théorie des organisations*, éd. ESKA, Paris, 2005.

Pour mieux connaître et comprendre la pensée de James March et de Herbert Simon, qui ont produit de nombreux travaux en « sciences de l'administration » et ont infléchi nombre de réflexions sur le management des hommes et des organisations, le lecteur consultera avec profit:

- March James, « Les mythes du management », *Gérer et Comprendre*, n° 57, septembre 1999.
- March James, *Decisions and Organizations*, 1981 (trad. *Décisions et organisations*, Dunod, Paris, 1991).

March James, Cyert Richard, *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod, Paris, 1970.

Revue Française de gestion, « Herbert Simon : l'homme qui posait les bonnes questions », n° 94, juillet 1993.

Simon Herbert, James March, *Organizations*, 1958, (trad. *Les organisations*, Bordas, Paris, 1991).

Weil Thierry, *Invitation à la lecture de J. March*, Presses Mines de Paris, 2000.

Weil Thierry, *Le leadership dans les organisations*, Presses Mines de Paris, 2004.

Reste les ouvrages qui tentent d'allier le raisonnement sociologique à la raison managériale. Cela produit d'excellents textes, précieux pour leur analyse fine des processus, des stratégies et des échecs managériaux... On recommandera tout d'abord, pour leur qualité et leur pédagogie :

Amblard Henri, Philippe Bernoux, Gilles Herreros, Yves-Frédéric Livian, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Seuil, 1996.

Bernoux Philippe, *Sociologie du changement*, Seuil, 2004.

Broussard Valérie, S. Craipeau et alii, *Le socio-manager. Sociologies pour une pratique managériale*, Dunod, 2004.

Crozier Michel, *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel*, 1994.

Dupuy François, *Sociologie du changement*, Dunod, 2004.

Flamant Nicolas, *Une anthropologie des managers*, PUF, 2002.

Morel Christian, *Les Décisions absurdes. Sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Gallimard, 2002.

Morin Pierre, Eric Delavallée, *Le manager à l'écoute du sociologue*, éd. d'organisation, 2000.

Piotet Françoise, Renaud Sainsaulieu, 1996, *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, PUF, 1996.

Segrestin Denis, *Les chantiers du manager*, A. Colin, 2004.

... Mais aussi les ouvrages suivants, plus académiques :

Crozier Michel, Ehrard Friedberg, *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Seuil, Paris, 1977.

Crozier Michel, *Le Phénomène bureaucratique*, Seuil, Paris, 1963.

Francfort Isabelle, Florence Osty, Renaud Sainsaulieu et Marc Uhalde, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, 1995.

Kuty Olgierd, *La négociation valorielle*, De Boeck, Bruxelles, 1998.

Minguet Guy et Christian Thuderoz, *Travail, entreprise et société. Manuel de sociologie pour ingénieurs et scientifiques*, PUF, Paris, 2004.

Sainsaulieu Renaud, *Sociologie de l'entreprise. Organisation, culture et développement*, Presses de Sc-Po et Dalloz, Paris, 1997.

4. Ouvrages sur l'entreprise et les systèmes de production

Distinguons ici deux types d'ouvrage : les « académiques 1 », offrant une synthèse générale de la question...

Alter Norbert, *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, PUF, 1996.

Baudry Bernard, *Economie de la firme*, coll. Repères, La Découverte, 2003.

Coriat Benjamin, Olivier Weinstein, *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Le Livre de Poche, 1995.

Gabrié Hubert, Jean-Louis Jacquier, *La Théorie moderne de l'entreprise. L'approche institutionnelle*, Paris, Economica, 1994.

Thuderoz Christian, *Sociologie des entreprises*, La Découverte, coll. Repères, 1997.

... Et les « académiques 2 », centrés sur la seule question des « modèles productifs » ou des « mondes de production » :

Boyer Robert, Jean-Pierre Durand, *L'Après-fordisme*, Paris, Syros, 1993.

Freyssinet Michel, Robert Boyer, *Les modèles productifs*, coll. Repères, La Découverte, 2000.

Murray Gregor, Belanger Jacques, Anthony Giles et Paul-André Lapointe, *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle ?*, PUL, Québec, 2004.

Salais Robert, Michael Storper, *Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*, éd. de l'EHESS, Paris, 1993.

... Et les « académiques 3 », centrés sur des problématiques plus spécifiques : les entreprises publiques, les TICE, le « corporate governance », la RSE, etc. :

Bauer Michel, Elie Cohen, *Qui gouverne les groupes industriels ?*, Paris, Gallimard, 1981.

Cahiers Français, « Les nouvelles logiques de l'entreprise », n° 309, 2002.

Cahiers Français, « Les stratégies d'entreprise », n° 275, 1996.

- Capron Michel, Françoise Quainel, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte, 2004.
- Castells Manuel *La société en réseaux*, T1 et 2, Paris, Fayard, 1999, 2001.
- Coriat Benjamin, *L'Atelier et le robot*, Paris, éd. Ch. Bourgois, 1990.
- Coriat Benjamin, *Penser à l'envers*, Paris, Ch. Bourgois, 1991.
- Duval Guillaume, *L'entreprise efficace à l'heure de Swatch et McDonald's. La seconde vie du taylorisme*, Syros, 1998.
- Perez Roland, *Le Gouvernement des entreprises*, coll. Repères, La Découverte, 2002.
- Peulet Jean-Paul et alii, *La Responsabilité sociale des entreprises*, éd. de l'ANACT, Paris, 2003.
- Terssac Gilbert de, Pierre Dubois (dir.), *Les nouvelles rationalisations de la production*, Cepaduès éditions, Toulouse, 1992.
- Tixier Pierre-Eric, *Du monopole au marché. Les stratégies de modernisation des entreprises publiques françaises*, La Découverte, 2002.
- Veltz Pierre, *Le Nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard, 2000.

Il existe également d'excellents ouvrages, plus historiques, sur « l'invention » de la grande entreprise et du management des grandes organisations productives. Parmi ceux-ci :

- Chandler Alfred, *The visible Hand. The Revolution in American Business*, 1977 (trad. *La main visible des managers. Une analyse historique*, Economica, 1988).
- Saussois Jean-Michel, « L'invention de la grande entreprise », in Renaud Sainsaulieu, *L'entreprise, une affaire de société*, Presses de la FNSP, Paris, 1990.

5. Ouvrages sur les relations sociales

D'abord, d'excellents ouvrages (sociologiques) pour comprendre la conflictualité sociale... Les ouvrages de J-D Reynaud demeurent ici incontournables. Dans celui rédigé avec Gérard Adam, ce sociologue montre, de façon argumentée, combien le conflit est « la poursuite de la négociation sous d'autres formes »... Celui de Christian Morel fourmille d'exemples concrets, commentés, de cette « grève froide » dans les grandes organisations, entre conflit latent et fausse négociation :

- Adam Gérard et Reynaud Jean-Daniel, *Conflits du travail et changement social*, PUF, Paris, 1978.
- Denis Jean-Michel (dir.), *Le conflit en grève? Tendances et perspectives de la conflictualité*, éd. La Dispute, 2005.

- Groux Guy, *Vers un renouveau du conflit social?*, Bayard, 1998.
- Morel Christian, *La Grève froide. Stratégies syndicales et pouvoir patronal*, Octarés éditions, Toulouse, 1994 (1981).
- Reynaud Jean-Daniel, *Sociologie des conflits du travail*, PUF, Que sais-je?, 1982.
- Reynaud Jean-Daniel, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, éd. Armand Colin, Paris, 1997.
- Sirot Stéphane, *La Grève en France*, éd. O. Jacob, 2002.

... Pour comprendre le syndicalisme...

- Chérèque François, *Réformiste et impatient*, Seuil, 2005.
- Kaspar Jean, *Refondre le syndicalisme*, Gallimard, 2001.
- Mothé Daniel, *Militant chez Renault*, Seuil, Paris, 1965.
- Mouriaux René, *Le syndicalisme depuis 1945*, La Découverte, coll. Repères, 1995.
- Pernot Jean-Marie, *Syndicats: lendemains de crise?*, Folio n° 108, 2005.
- Thibault Bernard, *Ma voix ouvrière*, Stock, 2005.

... et des ouvrages plus généraux ou des articles de revue sur les relations sociales et la négociation sociale, en France et en Europe:

- Bourque Reynald, Christian Thuderoz, *Sociologie de la négociation*, La Découverte, Repères, 2002.
- Dufour Christian, Adelheid Hege, *L'Europe syndicale au quotidien. La représentation des salariés en France, Allemagne, Grande-Bretagne et Italie*, éd. Peter Lang, Bruxelles, 2002.
- Labbé Daniel, Hubert Landier, *Les relations sociales dans l'entreprise*, éd. Liaisons sociales, 1999
- Lallement Michel, *Sociologie des relations professionnelles*, La Découverte, coll. Repères, 1996
- Millot Michèle, Jean-Pol Roulleau, *Les relations sociales en Europe*, éd. Liaisons, 2005 (362 p.)
- Morel Christian, « La drôle de négociation », revue *Gérer et Comprendre*, mars 1991.
- Sandeau Maéva, Henri Lasserre, *PME et dialogue social*, éd. Chronique sociale, Lyon, 2004.
- Thuderoz Christian, Annie Giraud-Heraud, *La négociation sociale*, CNRS éditions, 2000.

6. Si vous aimez les romans...

Voici quelques ouvrages récents...

- Bon François, *Daewoo*, Fayard, 2004.
Emmanuel François, *La Question humaine*, Stock, 2000.
Filipetti Aurélie, *Les derniers jours de la classe ouvrière*, Stock, 2003.
Gregor Jean, *Jeunes cadres sans tête*, Mercure de France, 2002.
Lederer Jacques, *La nuit où Gérard retourna sa veste*, Fayard, 2000.
Magloire Frank, *Ouvrière*, L'Aube, 2002.
Metz Thierry, *Le Journal d'un manœuvre*, Gallimard, Folio, 1990.
Salvaing François, *La Boîte*, 1998.
Vivant Arnaud (dir.), *L'Entreprise*, La Découverte, 2003.

... et d'autres, « canoniques » :

- Bon François, *Sortie d'usine*, éd. de Minuit, 1982
Boyadjan Charly, *La nuit des machines*, Presses d'aujourd'hui, Paris, 1978.
Durand Marcel, *Grain de sable sous le capot*, La Brèche, Paris, 1990.
Etcherelli Claire, *Elise ou la vraie vie*, Denoël, 1967.
Houellebecq Michel, *Extension du domaine de la lutte*, Maurice Nadeau éd., 1994.
Letessier Dorothee, *Le Voyage à Paimpol*, Seuil, 1980.
Linhart Robert, *L'établi*, éd. de Minuit, 1978.
Pilhes René-Victor, *L'Imprécatrice*, Seuil, 1974.
Salvayre Lydie, *La Médaille*, Seuil, 1993.
Stil André, *Beau comme un homme*, Gallimard, 1968.

7. Et si vous voulez tirer profit de votre stage en entreprise...

- ANACT - IRNS, *Repères sur le travail. Manuel à l'usage des ingénieurs, débutants ou en formation*, éd. de l'ANACT, 2001.
Beau Stéphane, Florence Weber, *Guide de l'enquête de terrain*, La Découverte, 2003
Villette Michel, *Guide du stage en entreprise*, La Découverte, 2004.

8. ... Ou approfondir votre connaissance de la sociologie...

- Ansart Pierre, *Les sociologies contemporaines*, coll. Points, Seuil, Paris, 1990.

Durand Jean-Pierre, Robert Weil, *Sociologie contemporaine*, éd. Vigot, Paris, 1997.

Férréol Gilles, Jean-Pierre Noreck, *Introduction à la sociologie*, Coll. Cursus, Armand Colin, Paris, 2000

9. ... Ou mieux comprendre le management des hommes et des organisations par l'image...

Ci-dessous une liste indicative de films, documentaires ou fictions, « grand public » ou réalisés par des chercheurs :

Témoignages sur le travail, la vie en usine, les consultants :

Paroles de Bibs, de Jocelyne Lemaire-Arnaud, 2001, 1 H 36 (DVD 2002, Mars Productions), France. « Réponse » en images, toute en finesse, en humour, parfois en émotion, des salariés de Michelin au livre de leur ancien patron, François Michelin (*Et pourquoi pas*, éd. Grasset, 1998). L'expression de ceux qui n'ont pas souvent voix au chapitre (et qui ont tant à dire...).

Les sucriers de Colleville, d'Ariane Doublet, 2004, 1 H 30, France. Un documentaire sur la fin d'une usine normande sucrière. La réalisatrice est venue filmer les salariés au moment où venait de se signer le plan social accompagnant la fermeture de cette usine. Dislocation d'un monde, désarroi ouvrier, incompréhension...

La saga des Massey, de Jérôme de Missolz et Gilles Balbastre, 1997, France, 52' (K7, vidéothèque Paris). A travers l'histoire des ouvriers de Massey, une usine de tracteurs dans le Nord, un documentaire exceptionnel sur l'identité ouvrière, les transformations du travail et les solidarités sociales.

La chaîne du silence, d'Agnès Lejeune et Eric Monami, 2001, Belgique, 68'. Ce film s'intéresse au suicide d'un ouvrier sur son lieu de travail et qui a laissé un journal racontant son parcours depuis l'accident du travail qui l'a rendu handicapé. Avec une interview de Christophe Dejours, ergonomiste, auteur de *Souffrance en France*.

Trois-huit, de Philippe Le Gay, 2001, France, 1 H 35. Fiction. Une usine St-Gobain, à Chalon-sur-Saône, à la fois chronique sociale et étude psychologique.

La vraie vie dans les bureaux, de Jean-Louis Comolli, 1993, France, 1 H 18'. Le quotidien des employés d'un centre de la Sécurité sociale de la région parisienne.

Les prolos, de Marcel Trillat, 2002, France, 90' (K7, vidéothèque Paris). Etat des lieux de la condition ouvrière au début du III^e millénaire en France. Regard subjectif du journaliste mais fort instructif.

Consultants, la règle du jeu, de Laurent Salters, 2004, France, 52' (K7, vidéothèque Paris). Documentaire tourné dans la branche française d'une grande firme internationale de conseil. Voyage instructif et salutaire dans l'univers peu connu des consultants juniors et seniors.

Ils ne mourraient pas tous, mais tous étaient frappés, de Sophie Bruneau et Marc-Antoine Roudil, 2006, France, 1 H 20. Quatre salariés racontent leur vie professionnelle face à Christophe Dejours, auteur de *Souffrance en France*.

L'entreprise, ses salariés, son histoire...

Appartenances, de Bernard Ganne et J.-P. Penard, 86', 1996. Le sous-titre définit ce film documentaire, remarquable témoignage sur l'évolution d'une politique sociale d'entreprise : « De la firme familiale à l'entreprise flexible. 40 ans de la vie d'une entreprise. Le cas des papeteries Canson et Montgolfier 1950-1990 ».

Moulinex, la mécanique du pire, de Gilles Balbastre, 2003, France, 52' (K7, vidéothèque Paris). Documentaire. Comment en deux décennies, Moulinex, leader européen de l'électroménager a-t-il pu disparaître du marché ? Le film tente de répondre à la question, en interviewant tous les acteurs de ce drame, dirigeants, entrepreneurs, salariés, syndicalistes.

L'usine de Monsieur Durand, de Saléha Gherdanne, 2002, France, 52' (K7, vidéothèque Paris). Documentaire sur (l'étrange) communauté des Cristalleries Arques, entreprise familiale de St-Omer, leader mondial des arts de la table et qui continue de pratiquer une politique RH peu commune, entre paternalisme et contrôle social.

Reprise, d'Hervé Le Roux, 1997, France, 98' (DVD, 2004, éd. Montparnasse). A partir d'une courte séquence d'un film tourné en mai 68 lors de la reprise du travail aux usines Wonder, où une jeune femme en colère crie « qu'elle ne remettra jamais les pieds dans cette tôle », le réalisateur construit son documentaire en donnant la parole, 30 ans après, à tous les protagonistes présents sur ce bout de film : permanents CGT, responsables PC ou de groupes gauchistes, anciens salariés ou chefs d'ateliers de Wonder, etc. Un film exceptionnel, une plongée dans l'univers usinier des années 1970.

Charbons ardents, de Jean-Michel Carré, 1999, France, 90' (K7, vidéothèque Paris). L'histoire des mineurs de Tower d'Aberdare en Pays de Galles, et qui ont racheté avec leurs indemnités de licenciement la mine de charbon dans laquelle ils avaient travaillé. Ils y ont inventé de nouvelles méthodes de gestion, permettant la réalisation d'importants bénéfices et transformant leur rapport au travail.

Coûte que coûte, de Claire Simon, 1995, France, 1 H 35 (DVD, vidéothèque Paris). L'histoire d'une petite entreprise de plats cuisinés, de son gérant et

de ses salariés, dans le midi de la France, et qui se débat pour boucler des fins de mois difficile. Témoignage concret sur l'entreprise face à son marché et ses créanciers.

Voyage au pays de la Peugeot, de Samir Abdallah, Maurizio Lazzarato, Angela Melitopoulos et Rafaele Ventura, 1990, France, 63'. Enquête sur Peugeot et les conditions de vie et de travail de ses salariés.

L'Usine, un jour de moins, un jour de plus, de Eric Pittard, 1998, France, 1 H 20 (K7, vidéothèque Paris). Documentaire. La fonderie Bouhyer fur l'une des toutes premières en France à négocier une RTT, réduction du temps de travail, sans perte de salaire. Ce film raconte l'histoire d'une communauté qui travaille désormais en 32 heures. Au milieu des coulées de fonte et des courbes économiques, un voyage en univers usinier.

La Multinationale, de Daniel Karlin et Pascal Lainé, 1995, France, 2 H 30. Plongée au cœur de l'entreprise multinationale Péchiney, filmé ici sous tous les angles et dans tous les pays. Mise en image de l'ouvrage qui l'a précédé : *Voyage au cœur du groupe Péchiney*, éd. Albin Michel, Paris, 1994.

Annonay / Qingdao, de Bernard Ganne, 1999, France, 49' (K7, vidéothèque Paris). Chronique d'une mondialisation. Ce film d'un chercheur CNRS retrace l'implantation en Chine d'une entreprise française, les papeteries Canson et Montgolfier, d'Annonay. Coexistence de deux mondes qui essaient de communiquer, histoire d'une internationalisation d'une grosse PME, telle que vécue par ses salariés et dirigeants.

Documentaires sur les conflits sociaux et la négociation sociale :

Le fond de l'air est rouge, de Chris Marker, 1977, France, 3 H, en 2 parties (Remontage du film en 1997). Film militant : la grève de mai et juin 1968 à Sochaux, Che Guevara, le FNL vietnamien, Salvado Alle, de et le Chili, etc.

Lip 73, de Dominique Dubosc, 1997, France, 1 h 15'. La lutte des salariés de Lip en 1973. Célèbre expérience d'autogestion ouvrière.

Bientôt, j'espère, de Chris Marker et Mario Maret, 1967, France, 44'. Mars 1967, grève à la Rhodiaceta de Besançon. Paroles d'ouvriers en grève.

Dockers de Liverpool, de Ken Loach, 1997, Grande-Bretagne, 50'. Le combat désespéré de 500 dockers pour retrouver un emploi, suite à leur licenciement. Témoignage sur la complexité d'un système de relations sociales.

Jusqu'au bout, de Maurice Failevic, 2004, 1 H 30, France. Une fiction, certes, mais qui raconte fidèlement l'épopée des ouvriers de Cellatex, une usine classée « Seveso » dans les Ardennes. Suite à la fermeture de leur entreprise, le dos au mur, ils s'engagèrent en 2000 dans un dur conflit social, n'hésitant pas à déverser des produits toxiques dans la rivière attenante pour faire reconnaître leurs droits. Ce film reconstitue les séances de négociation

qui se tinrent à l'époque à la préfecture et met en scène avec brio un responsable CGT devenu médiateur entre les pouvoirs publics et les salariés. Un formidable document pédagogique, à tous égards...

La grande lutte des mineurs, de Louis Daquin, 1948, 12', France. La grève des mineurs du Nord en 1948, ses causes, sa répression. Pour comprendre une époque...

Demain la grève, de François Chilowicz et Roy Leks, 1995, France, 52'. La grève des cheminots dans le Nord, automne 1995. Séquence pédagogique : la fin de la grève, un matin de décembre, quand le permanent CGT souhaite la reprise du travail et que les cheminots la refusent...

Femmes-machines, de Marie-Anne Thunisse, 1996, Belgique, 1 H 25. En 1996, 3000 femmes de la FN, fabrique d'armes de guerre en Belgique, s'engagent dans une longue grève pour l'égalité salariale. Témoignages exceptionnels sur la vie d'usine taylorisée et sur le combat ouvrier féminin pour l'égalité.

Paroles de grève, de Sabrina Malek et Arnaud Soulier, 1996, France, 52'. Interviews de cheminots CGT grévistes en garde d'Austerlitz. Pour comprendre « de l'intérieur » la rationalité subjective de cheminots en grève contre le Plan Juppé.

Combats de femmes. Les femmes exemplaires de Maryflo, de Hervé Nisic, 1998, France, 26' (DVD, vidéothèque Paris). Documentaire sur la vie de travail et la grève des « filles de Maryflo », cette PME de textile qui s'illustra par le machisme de son directeur et la volonté de ses salariées de mettre fin à cette domination.

La dernière offre, de Sturla Gunnarson, 1987, Canada, 78' (K7, ONF Canada). Ce documentaire raconte – en direct ! – les négociations de 1984 entre General Motors et le syndicat canadien de l'automobile, et surtout l'affrontement entre Roger Smith, patron de GM et Bob White, responsable du SCA. Un témoignage exceptionnel sur le déroulement d'une négociation sociale.

Cinéma de fiction, cinéma réaliste

Ressources humaines, de Laurent Cantet, 1999, France, 1 H 40 (DVD, 2001, éd. GCTHV). Fiction. L'intimité et la complexité du monde de l'entreprise, filmées à partir des relations entre un jeune stagiaire en RH et son père, ouvrier licencié. On y voit l'intrication entre travail et hors travail, entre personnel et professionnel. Un très beau film...

Nadia et les hippopotames, de Dominique Cabrera, 1999, France, 1 H 42. Fiction qui met en scène les journées de grève de l'automne 1995 en France, avec portraits de militants et interrogations sur l'intime et le personnel confronté au collectif et à l'idéologique.

Les classiques...

Les temps modernes, de Charlie Chaplin, 1936, Etats-Unis, 1 H 27 (DVD, éd. MK2, 2003). Un classique. Une séquence immortalise le travail fordien : quand Charlot, occupé à serrer interminablement des écrous, disparaît dans les rouages de la machine...

A nous la liberté, René Clair, 1931, France, 1 H 27 (DVD, éd. Criterion). La liberté? Fuir l'usine, y compris quand on est son directeur... Un classique du cinéma français. On dit que Charlie Chaplin s'en inspira pour ses *Temps modernes*...

Roger and Me, de Michael Moore, 1992, Etats-Unis, 1 H 30 (DVD). Documentaire. Le cinéaste de *Fahrenheit 9/11* part ici à la recherche du P-DG de la General Motors, Roger Smith, pour lui demander pourquoi il a décidé de fermer l'usine GM de Flint, sa ville natale. Dénonciation sans concession, mais œuvre utile...



Bureau d'études
Dessinateurs sur planches à dessin
Boulogne Billancourt, France, 1950

© Renault communication, droits réservés

A propos du cédérom

HISTOIRE SOCIOLOGIQUE DU MANAGEMENT DES HOMMES ET DES ORGANISATIONS

Ce cédérom est constitué de quatre parties, à visée complémentaire :

Partie 1, thématique (« Les Grandes questions managériales »)

Elle décline les questions que se sont toujours posées les penseurs du management, depuis Taylor: Comment mobiliser et gérer la main-d'œuvre? Comment organiser le travail et la production? Comment planifier, prévoir? Comment optimiser, rationaliser? Comment diriger? Comment contrôler et discipliner?

Partie 2, historique (« Centre ans de management »)

Elle se présente sous la forme d'une « flèche du temps », de 1900 à 2000, où sont regroupées chronologiquement, sur quatre registres interactifs (avec liens hypertextes, sons, images actives, textes, etc.). Registre 1 : *Les penseurs du management* (éléments biographiques et de bibliographie); registre 2 : *Les œuvres* (présentation et extraits de leurs principaux travaux); registres 3 et 4 : *Les faits* et *Le contexte* (principaux faits d'actualité et éléments du contexte, politique, économique, social, etc., où se sont inscrits ces penseurs et leurs œuvres).

Partie 3, analytique (« Les écoles, les doctrines »)

Cette partie, également sous la forme d'une « flèche du temps », de 1900 à 2000, expose chronologiquement, en quatre séquences, les principales écoles et doctrines managériales. Séquence 1 : *Le temps long de la rationalisation bureaucratique* (Taylor, Ford et Fayol); séquence 2 : *Le temps des psychologues* (les écoles dites « des Relations Humaines », « des Besoins et des Motivations » et « Socio-technique »); séquence 3 : *Le temps des consultants* (les écoles dites

de la « Corporate Culture », du « Reengineering » de « la Qualité totale » et de « la GRH »); et séquence 4: *Contrepoint* (les écoles critiques, comme l'école de « l'analyse sociologique des organisations » ou « de la contingence »).

Partie 4, prospective (« Et demain, quels enjeux? quelles innovations managériales? »)

Sont ici présentés les principaux enjeux du management du XXI^e siècle, répartis en trois grands chapitres. Chapitre 1: *Manager autrement!* (« Manager des projets », « Manager de façon responsable », « Un management interculturel », « Manager le dialogue social », « Gérer les savoirs et les compétences », « Une « bonne gouvernance »? »); chapitre 2: *De nouveaux modèles d'organisation?* (« L'après-fordisme », « Un nouveau monde industriel? » « Nos conditions de travail! » « TIC et Management »); chapitre 3: *Quel travail?!* (« Une 'marchandisation' du travail? », « Quel travail! », « Et l'égalité hommes / femmes? », « Le 'choc' démographique »).

Les objectifs pédagogiques du cédérom sont les suivants :

- *Mettre en perspective historique les diverses écoles et doctrines managériales.* Celles-ci s'inscrivent en effet dans une histoire, elles sont contextualisées et répondent à des besoins historiquement situés. La partie 2 (« Cent ans de management ») est prévue à cet effet.
- *Montrer l'identité et la permanence, sur un siècle, des questions* auquel le management entend répondre (comment organiser, planifier, commander, gérer, recruter, etc. ?), et la diversité des réponses apportées, au cours de ce même siècle. D'où la partie 1 (« Les Grandes questions managériales »), organisées en neuf sous-thèmes et qui proposent un premier survol des principales notions et problématiques du management.
- *Ne pas énumérer des écoles, ou des doctrines, de façon désincarnée, mais les inscrire dans les problématiques scientifiques de l'époque:* une large place est donc laissée aux expériences réalisées, aux enquêtes, aux protocoles et aux hypothèses des chercheurs, ainsi qu'à un rapide bilan de ces écoles et de leurs apports.
- *Permettre un double apprentissage:* la découverte de ces questions, notions, penseurs et doctrines du management par une offre académique, et l'autoformation (par des tests de connaissances et des expérimentations pratiques).

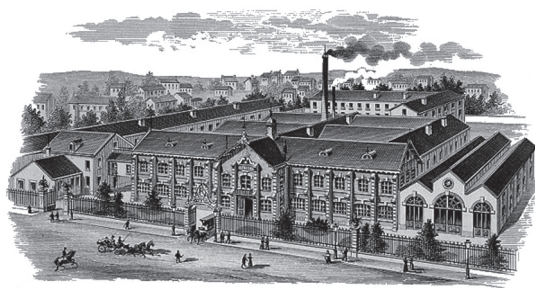
Différentes ressources pédagogiques sont disponibles par de simples clics :

- *des images actives* (photographies ou illustrations, déclenchant un commentaire oral) ;
- *un glossaire* (certains mots sont actifs et renvoient à leur définition, regroupées dans un glossaire qui peut être consulté de façon autonome) ;
- *des séquences vidéo* (où un chargé de mission de l'ANACT, une responsable syndicale CFDT et un directeur d'études chez E&P commentent des notions clés du management d'aujourd'hui : la responsabilité sociale des entreprises, le pouvoir dans les organisations, la participation syndicale à la gestion des firmes, etc.) ;
- et *un index bibliographique*.

Ce cédérom a été techniquement réalisé par Abdelkader Mahi, du département de Génie industriel de l'INSA de Lyon, sur des textes rédigés par Jean Vandewattyne et Christian Thuderoz. Merci à l'équipe de MATICE, INSA de Lyon, pour les enregistrements sonores et des séquences vidéo.

Nous remercions également, pour leur aimable autorisation de reproduction des visuels : la Bibliothèque de la Part-Dieu, Lyon ; le service photographique de Renault SA ; les Archives départementales du Rhône ; la Documentation Photographique de la Documentation française ; l'Ecomusée du Creusot ; l'écomusée du Dauphiné ; le Musée du Québec ; CNRS éditions.

Bonne découverte !



Index thématique

- action collective, 14, 39, 191, 227, 315, 335, 340, 342, 361, 363, 367
- ambiance, 76, 120, 139-142, 240, 324, 356, 362
- ancienneté, 70, 146, 224, 240, 303, 352
 - (règles d'), 224
- apprentissage, 67, 68, 89, 125, 126, 134, 137, 159, 194, 197, 199, 239, 260, 265, 270, 271, 349, 362
- auto-contrôle, 51, 124, 126, 154, 163, 349
- auto-direction, 124, 154
- automatisation, 80, 126, 161, 162, 355
- autonomie, 6, 28, 47, 59, 75-84, 185, 193, 198, 227, 239, 249-256, 309-319
- auto-réalisation, 21, 154
- autorité, 12, 22, 30, 44, 60, 62, 72, 84, 101, 113-115, 125, 144, 150-159, 168, 171, 180, 181, 229, 238-243, 308, 314, 320, 336
- Bank Wiring Observation Room*, 215
- besoin
 - de réalisation de soi, 149
 - d'ambiance, 140-142
 - d'évitement, 139
- bonnes raisons, 227, 262, 272, 332-334, 367
- bureaucratie, 66, 93, 140, 146, 218, 361, 368
- cadres supérieurs, 16, 51, 53, 110-113, 116, 117, 164
- cercle vicieux bureaucratique, 318
- cercles de qualité, 23, 31, 173, 250, 251, 339, 340
- changement, 16, 39, 60, 67, 77, 126, 135, 151, 157, 161, 167, 170, 183, 190, 194, 207, 218, 226, 250, 331, 339, 366-370
 - organisationnel, 45, 194, 274, 358, 366
 - technique, 39, 45, 126, 190
 - d'organisation, 164, 197
- chronométrateur, 187, 204, 209, 222
- classifications, 11, 42, 181, 207, 209
- codétermination, 184
- comités d'entreprise, 54, 175, 178, 179
- commandement, 12, 60, 78, 88, 94, 101, 146, 150, 226, 240-244, 318, 336
 - (unité de), 48, 320
- commander, 6, 32, 90, 93, 94, 113, 123, 204
- communauté, 82, 166, 196, 229, 232, 233, 234, 262, 346
- compétence, 11, 84, 147, 156, 208, 212, 246, 264, 313, 348
- compromis, 29, 48, 76, 119, 121, 131, 132, 146-148, 183, 223, 231, 240, 259, 319, 326, 331, 348
- conditions de travail, 31, 78, 92, 126, 138, 154, 174, 181, 209, 352, 357, 369
- confiance, 22, 42, 66, 90, 95, 102, 122, 159, 197, 202, 204, 228, 229, 235, 337
- conflits, 25, 71, 72, 119, 121, 131, 147, 152, 165, 168, 186, 193, 195, 208, 210, 225, 246-248, 258, 365
- congés de formation, 174
- conseil en organisation, 21, 28, 39, 41, 299
- contingence, 8-10, 25, 245, 321, 324
- contrat
 - de travail, 151, 181, 191
 - psychologique, 227
- contrôle
 - de la qualité, 30, 76, 161, 162
 - financier, 106, 107
- contrôler, 6, 14, 23, 49, 59, 87, 94, 121, 125, 146, 149-155, 188, 196, 225-228

- convention
 - civique, 353
 - industrielle, 353
- coopération, 7, 25, 32, 65, 68, 76, 79, 90, 190, 217, 227, 229, 256-258, 315, 352
- coordination, 7, 16, 22, 25, 50, 98, 99, 102-107, 133-137, 246, 356
- coordonner, 6, 49, 86, 93, 99, 108, 123, 199, 247
- Counseling, counselors*, 71-73
- créativité, 121, 122, 128, 147, 148, 150, 170, 192, 194, 251, 337
- crise identitaire, 363, 365
- culture(s)
 - d'entreprise, 194, 198, 233, 235
 - nationales, 194, 235
- cycle managérial, 8, 20, 21
- décentralisation, 30, 31, 42, 50, 103-109, 110, 126, 163, 168, 173, 175, 196, 226, 319
- décision managériale, 12
- délégués syndicaux, 65, 182, 201
- démocratie, 32, 119-121, 147, 183, 198, 231, 239
 - industrielle, 44, 82, 121
- différenciation, 25, 245, 246, 248, 355
- direction scientifique, 29, 86
- discipline, 13, 20, 62, 64, 88, 94, 100, 126, 159, 179, 180, 251, 264, 367
- discriminations, 175
- division du travail, 61, 62, 345
- domination, 9, 18, 61, 119, 131, 132, 261, 263, 363
- DPPO (direction participative par objectifs), 32
- dynamique de groupe, 59
- dysfonctionnements, 14, 29, 121, 187, 325, 328, 368, 369
- école des relations humaines, 216, 218
- efficience, 19, 70, 128, 189, 190, 196, 217, 261, 263
- égalité professionnelle, 41
- élargissement des tâches, 74, 76, 125, 158
- engagement, 20, 148, 152, 154, 155, 157-159, 193, 232, 243, 310, 315, 324, 338, 348, 349, 369
- enrichissement des tâches, 78, 82
- enseignement
 - du management, 262, 264, 266
 - supérieur, 56, 88, 136, 147
 - technique, 86, 174
- équipes autonomes, 30, 31
- esprit d'innovation, 231, 235
- estime de soi, 125, 157, 159
- EVA, 40, 42
- expérimentation, 46, 47, 126, 248, 301
- flexibilité, 9, 26, 172, 249
- Ford Motor Company, 112-115
- fordisme, 19, 30
- gains de productivité, 48, 121, 160, 183
- gestion des processus, 40, 42
- goldbricking*, 187-189
- gouvernance, 41, 123, 125, 127
- GPEC, 24, 322, 348
- grève, 65, 66, 127, 190, 191, 200, 222, 316, 317, 324, 329, 332, 333, 335, 340-344
- GRH (gestion des ressources humaines), 23, 24, 41, 55, 294, 327, 345
- groupes de travail, 73, 78, 79, 80, 249, 295
- Harvard Business School, 245, 270
- HRM (*Human Ressource Management*), 23
- identités d'entreprise, 364
- implication, 10, 20, 120, 125, 183, 232, 243, 322, 349
- imprévisibilité du comportement, 311
- indicateurs de gestion, 161, 162
- individu au travail, 8, 22, 186, 189
- innovation, 16, 23, 46, 52, 136, 155, 163, 184, 250, 334, 354
- intégration, 24, 25, 61, 77, 125, 131, 150-154, 234, 238, 242-247, 250, 349
- interdépendances stratégiques, 313
- intéressement, 340, 350
- investissements, 57, 62, 77, 105, 106, 126, 161, 314, 341
- juste-à-temps, 120, 325
- knowledge management*, 42
- leader, 76, 196, 197, 261, 263, 264-266, 336, 339

- leadership, 110, 197, 216, 264-266, 303, 336
- lean production*, 120
- ligne hiérarchique, 16, 45, 78, 225, 246
- logique
 - de l'efficacité, des sentiments, du coût
10, 217, 219
 - de l'honneur, 22, 194, 229
- loyauté, 30, 69, 70, 188, 229, 232
- management
 - de projet, 8, 40
 - par les processus, 8
 - participatif, 8, 10, 22, 259
- mandants, mandat, 72, 329, 331, 353
- manifestation, 98, 330
- Manufacturing Consent*, 188
- MBA (*Master of Business Administration*),
40
- médecine du travail, 174
- missions de productivité, 43, 56
- modèle(s)
 - H, J, 120-137
 - d'organisation du travail, 6, 43
- modernisation, 18, 44, 79, 160, 163, 232,
328, 346, 350
- modes opératoires, 162, 208
- monotonie, 88, 89, 91, 163, 214, 220
- motivation, 5, 24, 30, 45, 70, 86, 119, 121,
133, 138, 149, 154, 216, 256, 368
- mythes du management, 196, 260-263
- négociation collective, 175, 327, 330, 331
- optimisation, 86, 140, 162
- optimum, 140, 260, 261
- organigramme, 50, 77, 106, 107, 108, 109,
303, 348, 366
- organisation
 - bureaucratique, 226, 228, 318, 368
 - du travail, 19, 24, 46, 47, 56, 57, 75, 80,
83, 126, 160, 162, 163, 180, 182, 183,
200, 256, 319, 322, 325, 328, 348, 350,
352-355
 - formelle, 125, 217-219
 - humaine, 190, 216, 217
 - informelle, 190, 215, 217, 218
 - ouverte, 370
 - qualifiante, 119, 126, 162, 163
 - rationnelle, 230, 231, 233
 - taylorienne, 6
 - technique, 190, 216-218, 304
- OST (organisation scientifique du travail),
19, 32, 86
- participation, 22, 31, 41, 82, 83, 97, 121,
160, 166, 173, 176, 197, 226, 227, 228,
256-258, 269, 270, 312, 350
- pensée managériale, 1-47, 119-129, 186,
197
- performance, 7, 27, 38, 40, 122, 154, 162,
237, 245, 257, 261, 346, 348
- Personal Departements*, 45
- Plan Marshall, 43
- planification, 8, 14, 19, 42, 52, 59, 119, 133,
134, 167, 178, 323
- politiques sociales, 9, 24
- pratiques managériales, 9, 28, 29, 39, 45,
110, 128, 129
- prescription des tâches, 318
- prévoir, 6, 77, 89, 93, 94, 99, 117, 123, 174,
275, 310, 327
- productivité ouvrière, 8
- projet d'entreprise, 328
- projet partagé, 256, 257, 326, 353, 358
- promotion interne, 129, 175
- psychologie des groupes, 43
- qualification, 11, 32, 161-163, 184, 191,
209, 308, 352
- qualité totale, 10, 22
- R&D, 301
- raisonnement organisationnel, 307
- rationalisation
 - bureaucratique, 19, 47
 - taylorienne, 43, 218
- rationalité, 12, 129, 157, 165, 182, 191, 193,
196, 199, 218, 238, 255, 259, 260, 263,
332, 333, 334
- axiologique, 332, 333
- des grévistes, 191
- téléologique, 332
- utilitariste, 332
- réciprocité, 330, 331
- recomposition des tâches, 59
- reconnaissance, 10, 23, 45, 49, 119, 124,
128, 152, 177-179, 194, 211, 220, 238,
250, 308, 319, 325, 347, 363

- des savoirs, 49
- réforme de l'entreprise, 44, 128, 129, 174, 179, 181
- règles impersonnelles, 192, 224, 225
- régulation, 9, 24, 29, 59, 130, 167, 183, 188, 191, 193, 274, 313, 345, 347, 348, 350, 359
- relations
 - de dépendance, 224
 - de pouvoir, 60, 225, 315, 321
 - industrielles, 139, 140, 142, 258
- Relay Assembly Test Room*, 214, 216
- rémunération, 48, 83, 91, 174, 175, 181, 186, 214, 247, 249, 256
- représentation du personnel, 175, 176
- résistance au changement, 21, 197, 216, 218
- résolution des conflits, 195, 245, 246, 247, 248
- rites collectifs, 360
- satisfaction
 - au travail, 45
 - professionnelle, 142
- savoir-faire, 8, 10, 11, 47, 57, 62, 188, 286
- shop-steward*, 72
- socio-technique, 20, 46, 126, 190
- style(s)
 - d'autorité, 158, 336
 - de commandement, 336
- Supply Chain Management*, 27
- surveillance, 12, 30, 61, 80, 83, 125, 169, 176, 201, 202, 308, 314
- syndicalisme, 54, 129, 177, 178, 179, 224, 255
- syndicat, 65, 70, 82, 129, 146, 153, 166, 175, 177-179, 183, 211, 255, 257, 303, 317, 329-333, 339-344, 350
- système
 - bureaucratique, 193, 228, 318
 - de communication et d'information, 313
 - organisationnel, 308-318, 359, 361
 - social, 189, 190, 192, 193, 216, 218, 219, 326, 345, 347, 359
 - socio-productif, 345
 - socio-technique, 74, 76, 82, 363
- Tavistock Institute*, 7, 46
- taylorisme, 9, 10, 19, 27, 37, 47-49, 57, 122, 183, 220
- team work*, 46, 296, 352, 354
- temps
 - des consultants, 21-24
 - des psychologues, 20
 - long de la rationalisation bureaucratique, 18, 19
- théorie
 - des besoins et des motivations, 20
 - des conventions, 53, 274
 - X, Y, 149, 152, 153, 337
- traditions, 26, 57, 71, 183, 194, 229-236, 334
- travail
 - à la chaîne, 74, 77, 79, 81
 - en équipe, 16, 80, 81, 296, 337
- utopie, 26, 27, 28, 183, 257, 258
- valeurs socioculturelles, 173
- Volvo, 31, 46, 78-81
- Western Electric, 25, 71, 186, 189, 190, 214
- zone d'incertitude, 311, 312

Index des auteurs

- Akerlof, 189
Allais, 55
Amadiou, 189
Aoki, 7, 22, 119, 120, 135, 137, 183
Archier, 23, 26, 127, 128, 129, 171
Argyris, 125, 126, 156, 227
- Bachelard, 1
Bamforth, 7
Barnard, 5, 12, 13, 59, 124, 196
Baudry, 189
Bedeau, 58, 59
Bennett, 64, 65, 66, 113
Bennis, 197, 264, 336, 339
Bernoux, 207, 293, 358, 366, 370
Blake, 121, 144, 338
Blau, 26
Bloch-Lainé, 44, 129, 179
Boltanski, 15, 38, 39, 44, 53, 56, 353, 354
Bounine-Cabale, 124, 165
Bourdieu, 53, 56
Boyadjan, 190
Boyer, 29, 183, 346
Burawoy, 188
Burnham, 52
- Champy, 13
Chandler, 15
Colasse, 42
Coriat, 130, 183
Coutrot, 58, 59
Crozier, 10, 38, 60, 192, 193, 224, 237, 260, 277, 280, 308, 310, 311, 315, 316, 318, 319, 320, 364, 366
Cyert, 165
- Dalle, 38, 123, 124, 125, 127, 165
de Fréminville, 18, 26, 37, 47, 56, 57, 97, 98
- Delamotte, 74, 76, 77, 82, 84, 85
Delavallée, 33
Deming, 22
Detoef, 57
Dickson, 25, 71, 72, 186, 190, 216
Drucker, 51, 59, 110, 167
Dubreuil, 53, 56, 58
Dumont, 46
Dupont, 40, 323
Dupuy, 369
Durand, 190, 346, 367
Durant, 19, 50, 75, 105, 107, 111
- Emery, 7, 26, 46
- Fayol, 5, 6, 12, 15, 18, 28, 30, 37, 47, 49, 56, 57, 93, 98, 101, 123, 289, 320
Flamant, 196
Ford, 18, 51, 56, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 93, 112, 113, 114, 115, 116, 118
Friedberg, 16, 192, 277, 311, 315, 316, 351
Friedmann, 44, 45, 48, 64
- Galbraith, 52
Ganne, 9
Garel, 15
Gélinier, 44, 60, 62
Gilbreth, 97
Godelier, 15
Gompers, 48
Gouldner, 26
Gramsci, 185
Gustafsson, 135
- Hatch, 360
Hatchuel, 16
Herzberg, 21, 24, 82, 119, 120, 122, 125, 138, 154, 364

- Hirschman, 191, 343
Hofstede, 235
Homans, 70
Hunot-Clairefond, 271
- Jaques, 26
Juran, 22
- Kets de Vries, 336
- Landier, 31, 38, 123, 195, 249, 366, 369
Laufer, 15
Lawrence, 25, 195, 245
Le Chatelier, 18, 56, 57, 97, 98, 100, 102
Le Goff, 18
Lescarbeau, 41
Lesire-Ogrel, 128, 129, 177
Lewis, 68
Likert, 226, 337
Livian, 293, 358, 360
Loach, 333
Lorsch, 25, 195, 245
- Magloire, 190
March, 12, 17, 59, 165, 196, 260, 360
Marx, 27
Maslow, 13, 122, 149
Mayo, 10, 30, 71, 186, 189, 214
McGregor, 24, 119, 123, 124, 125, 149, 337, 338
Minguet, 41, 188
Mintzberg, 12, 16, 294
Morgan, 360
Mothé, 37, 129, 181, 186, 187, 190, 198, 311
Mottez, 25, 38, 186, 189, 214
Mousli, 131
Moutet, 56, 57
Mouton, 121, 144, 338
Mucchielli, 269
- Nanus, 197, 264, 339
Navel, 20, 190
- Ohno, 184
Ory, 190
- Pagès, 54, 242
Parker Folett, 5, 119, 131
Peaucelle, 93, 289
- Pérez, 41
Peters, 23, 128, 172
Piore, 135
Piotet, 347
- Rebérioux, 11
Reitter, 360
Reuther, 66, 68
Reynaud, 11, 64, 191, 193
Riboud, 24, 37, 119, 122, 123, 126, 160
Roethlisberger, 25, 186, 190, 216
Rojot, 360
Roy, 126, 187, 188
- Sabel, 135
Saglio, 11, 37, 189, 207, 360
Sainsaulieu, 194, 237, 346, 347, 348, 365
Schön, 125, 156
Segrestin, 29, 42, 194
Selznick, 26, 226
Simiand, 55
Simmel, 192
Simon, 17, 59, 186, 260
Sloan, 13, 50, 51, 103
Stiglitz, 189
Stoetzel, 55, 63
Strauss, 193, 323
Sudreau, 37, 129, 174
- Taylor, 5, 8, 9, 10, 13, 18, 19, 20, 22, 23, 30, 37, 47, 48, 49, 56, 57, 59, 86, 93, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 124, 187
Thévenot, 53, 353, 354
Thiétart, 14
Thorsrud, 83
Trist, 7, 26, 46
- Veltz, 7
Villette, 41
Waterman, 23, 128, 172
Weber, 367
- Zarifian, 7, 11, 126, 348