



# Les “ fondateurs ” des sciences des organisations : F. W. Taylor et H. Fayol et al.

Yvon Pesqueux

## ► To cite this version:

Yvon Pesqueux. Les “ fondateurs ” des sciences des organisations : F. W. Taylor et H. Fayol et al.. Doctorat. France. 2020. halshs-02520138

**HAL Id: halshs-02520138**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02520138>**

Submitted on 26 Mar 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Yvon PESQUEUX**  
Hesam Université  
Professeur du CNAM, titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes  
d'Organisation »  
292 rue Saint Martin  
75 141 Paris Cédex 03  
France  
Téléphone ++ 33 (0)1 40 27 21 63  
FAX ++ 33 (0)1 40 27 26 55  
E-mail [yvon.pesqueux@lecnam.net](mailto:yvon.pesqueux@lecnam.net) / [yvon.pesqueux@gmail.com](mailto:yvon.pesqueux@gmail.com)  
Site web [eesd.cnam.fr](http://eesd.cnam.fr)

# **Les « fondateurs » des sciences des organisations : F. W. Taylor et H. Fayol *et al.***

## **Résumé**

Ce texte débute par les apports des deux auteurs considérés comme étant les fondateurs des sciences des organisations : F. W. Taylor (avec le thème de la division du travail et son extension en termes de « modèle taylorien » ainsi que son apport à la construction d'une doctrine de l'entreprise – taylorisme et fordisme). Il est complété par une brève présentation des thèses d'autres auteurs de la même époque : A. W. Gouldner, L. H. Gulick, L. F. Urwick, V. A. Graicunas, R. K. Merton, P. Selznick, M. Parker Follett, D. Carnegie. Il s'achève par la présentation des éléments du « modèle taylorien » avec ses prolongements en matière de société de consommation, par l'analyse de la culture bourgeoise et les apports de R. Barthes dans *Mythologie*) puis par la présentation des éléments du « modèle post-taylorien » de l'organisation avec la figure du toyotisme, celle du « client-roi » et une bibliographie complémentaire.

## **Introduction**

Les apports de ces deux auteurs (souvent réunis avec sous la dénomination d'« école classique ») répondent, pour le premier, à la question de l'organisation du travail et, pour le second, à celle de l'action organisée. S'ils ont quelque chose en commun, c'est une aversion pour les « incapables » et la construction d'une théorie de l'« agent organisationnel conditionnable ». Les apports de ces deux auteurs seront complétés par la référence à d'autres auteurs, ceci venant justifier le « *et al.* » du titre de ce texte.

Les « fondateurs » des sciences des organisations : F. W. Taylor & H. Fayol *et al.*

En tout état de cause, des éléments importants lient les biographies de ces deux auteurs (et de la plupart des auteurs associés) : leur formation d'ingénieur qui met en avant l'importance de se référer à la notion de « profession » et, de ce fait, leur appartenance aux « élites » qui va fonder leur conception élitiste de la séparation entre conception et réalisation, conceptualisations qu'ils effectuent à partir de leur pratique, conceptualisation profondément enracinée d'un point de vue empirique et conduisant à une trajectoire inductive, leur ouverture sur les enjeux de la société de leur époque les conduisant à formuler des *business models* de leur temps, *business models* qui, conceptualisés mènent à la construction d'un modèle organisationnel (lui aussi souvent qualifié de « classique », « mécaniste » ou « taylorien ») et à celle d'une doctrine de l'entreprise. De façon plus générale, avec cette famille d'auteurs, on est face à une approche généraliste de l'organisation.

## **Frederick W. Taylor et le modèle taylorien de l'organisation**

F. W. Taylor parle en fait plutôt d'emploi que de travail et, quand il parle de travail, il en est question en termes d'homogénéité par rapport à la machine qui conduit, par une organisation scientifique du travail (l'OST), à une réduction de l'hétérogénéité des tâches. C'est pourquoi cette perspective s'est construite autour des notions de standardisation et de mesure (une métrique des temps associés aux gestes venant faire norme car constituant en même temps une espace de jugement), ces deux notions appartenant aux « marqueurs » de l'organisation.

### **Le thème de la division du travail**

Intéressons-nous d'abord aux catégories du modèle taylorien, c'est-à-dire à la notion d'organisation scientifique du travail<sup>1</sup>.

L'OST indique l'articulation de deux hiérarchies à partir d'un mode de contrôle et d'un mode rémunération (le salaire au rendement) :

- L'une, verticale, repose sur la dissociation de la conception et de l'exécution et consiste à confier à des agents distincts les tâches de conception et d'exécution. Les tâches de conception consistent à modéliser les gestes, par référence à une métrique du temps chronométré, par référence à des savoirs spécifiques, et à construire l'architecture des tâches d'exécution ;
- L'autre, horizontale, consiste à articuler les tâches ainsi conçues dans un processus mécaniste dont la concrétisation a été qualifiée, dans le fordisme, de « chaîne », chaque exécutant voyant son engagement réduit à l'exécution du geste associé à la tâche dans le respect du rythme de la chaîne en contrepartie d'une rémunération dont le pouvoir d'achat permette d'acquérir les biens ainsi produits en masse dont les faibles coûts à l'unité sont en dualité de la quantité produite (une production de masse). L'ouvrier qualifié de « spécialisé » se voit réduit à une position d'automate et de consommateur des produits ainsi fabriqués.

---

<sup>1</sup> F. W. Taylor, *La direction scientifique des entreprises*, Dunod, Paris, 1967 (Ed. originale : 1923)  
Les « fondateurs » des sciences des organisations : F. W. Taylor & H. Fayol *et al.*

## De la division du travail au modèle taylorien

F. W. Taylor offre une relecture organisationnelle de la division du travail en formulant un projet qui va venir fonder une dimension politique de l'organisation dans sa vocation à contribuer au « vivre bien », construction commencée par A. Smith et K. Marx, mais où la division du travail est cette fois ramenée à l'organisation. Le projet taylorien a ouvert la porte à la régulation fordienne où production de masse et consommation de masse viennent faire système. Il s'agit d'un véritable projet de société. C'est à ce titre que le projet taylorien se trouve concrétisé par le fordisme qui offre un modèle de régulation valide pour la société toute entière et qui, à la production de masse, ajoute l'idée de consommation de masse. La rémunération de l'ouvrier spécialisé conduit à la consommation de masse des biens et des services issus de la production de masse du fait de l'accroissement de son pouvoir d'achat. L'effet de la division du travail ainsi conçue se caractérise par des rémunérations plus importantes que celles que nous indique la théorie marxiste de l'exploitation, même si elles restent maîtrisées, mais aussi par des coûts à l'unité faibles, donc la possibilité de vendre cette production de masse à des prix devenus accessibles aux salariés. F. W. Taylor incorpore au modèle de la manufacture celui de la chaîne et la multiplication des quantités produites constitue le bénéfice de la standardisation des tâches par des volumes, mais aussi à un monde de produits standardisés.

Au regard de sa condamnation de la flânerie, les explications des origines de ce projet taylorien sont disparates avec :

- La volonté de « fixer » une main d'œuvre immigrée rurale en provenance d'Europe et dont le rêve de pastoralité (« La petite maison dans la prairie ») se heurtait aux réalités des grandes métropoles du Nord Est des Etats-Unis et à la nécessité de travailler pour survivre dans les manufactures en attendant mieux avec les conséquences que cela comporte (alcoolisme, absentéisme, etc.). La politique des 5 \$ par jour mise en œuvre à la Ford n'aurait pas d'autre objectif.
- Le remplacement d'« ouvriers – adjudicataires – contractants », quasi entrepreneurs individuels dans les grandes manufactures américaines, motivés et exploités à la fois dans le cadre d'une organisation où de telles pratiques étaient à la source de gaspillages considérables.

La production de masse conduit à la consommation de masse et nous indique la catégorie socio-économique des clients de ce projet-là : ceux d'une « classe moyenne ».

Arrêtons-nous quelque temps à l'examen de cette catégorie-là. Elle nous indique l'existence d'un statut qui n'est, ni celui d'une « classe basse » ou inférieure de prolétaires, ni celui d'une « classe élevée » ou supérieure de bourgeois, « classe moyenne » évoluant dans le contexte d'une société de consommation. La culture de masse y est associée du fait de la consommation de produits standards comme « habitudes spécifiques ». Et ces produits-là dessinent les contours de « l'homme unidimensionnel » d'H. Marcuse<sup>2</sup>, dans une société qui est une société sans classe car de masse dont le projet se rétrécit à la consommation et à un mode de vie standardisé où le bien-être matériel est supposé tenir lieu de bonheur. C'est aussi la catégorie qui démissionne devant la difficulté à conduire la critique non seulement parce qu'elle consomme en même temps que les

---

<sup>2</sup> H. Marcuse, *L'homme unidimensionnel*, Seuil, Paris, 1968 (Ed. originale : 1964)

Les « fondateurs » des sciences des organisations : F. W. Taylor & H. Fayol *et al.*

produits les arguments du « prêt à penser » et aussi parce qu'elle s'en satisfait. En effet, toute la difficulté est de pouvoir donner une définition de la « classe moyenne ». Comme dans la dialectique du paria et du parvenu d'H. Arendt<sup>3</sup>, l'individu de la classe moyenne (souvent membre de la classe ouvrière) craint de retourner aux difficultés matérielles et gère ainsi des solidarités qui le lient à celle-ci tout en rêvant d'accéder au fantasme qu'il construit de la vie des membres de la « classe bourgeoise ». Mais, en même temps qu'elle conteste de l'intérieur l'ordre établi, la « classe moyenne » contribue à l'hégémonie de la bourgeoisie en lui fournissant les auxiliaires nécessaires à sa domination (cadre, technicien, enseignant, etc.). Son ambivalence n'a donc pour miroir que la disparité des catégories qui la constituent. Comme le signale A. Accardo<sup>4</sup>, il s'agit pour elle, de façon non cynique, par affiliation de classe moyenne pourrait-on dire, de « contester le système tout en l'utilisant ».

Le projet « smithien » d'une économie politique construite sur un marché qui tient lieu de cité juste se trouve ainsi en quelque sorte achevé dans le cadre du modèle taylorien avec une division du travail poussée, des échanges considérables, un marché omniprésent mais aussi un Etat-Providence au lieu d'un Etat réduit à la dimension d'un Etat-Gendarme, garant d'une durée de travail limitée en contrepartie d'un travail au contenu aussi réduit. Là où l'ouvrier spécialisé est dépossédé de l'intérêt de son travail, il récupère son humanité en dehors du travail. Chez F. W. Taylor, il n'y aurait plus que du « travail coagulé » (cf. K. Marx) dont les ouvriers spécialisés constitueraient les éléments. Le monde du projet taylorien est donc un monde où, pour reprendre la métaphore d'E. Faber<sup>5</sup>, l'ouvrier-consommateur est confronté à deux injonctions : la première, à l'intérieur de l'entreprise, qui est de produire et celle de consommer, dès qu'il en sort. Le statut de client vient constituer le maillon élémentaire d'un monde où les valeurs matérielles de la production et de la consommation vont dominer.

D'autres auteurs ont contribué à outiller l'organisation scientifique du travail :

- F. B. Gilbreth<sup>6</sup> et son travail de décomposition en « mouvements élémentaires ».
- C. Bedeaux<sup>7</sup>, franco-américain à la biographie sulfureuse, qui a inventé un système de chronométrage du travail où la rémunération des ouvriers est fonction des temps chronométrés selon les tâches. A un temps donné correspond un volume de travail. Ce rythme est mesuré en « point Bedeaux » (quantité de travail qu'un « ouvrier normal » peut fournir en 1 mn pendant 8h, 1 heure équivalent à 60 points et une tâche un nombre de points B). C'est ce système qui a inspiré le film de C. Chaplin « Les Temps modernes ».
- H. L. Gantt<sup>8</sup>, inventeur du « Planning de Gantt », outil graphique d'ordonnement dans le temps.

---

<sup>3</sup> H. Arendt, *Les origines du totalitarisme – Le système totalitaire*, Seuil, Essais, collection « Points », n° 307, 1994 (Ed. originale : 1951)

<sup>4</sup> A. Accardo, « Contester le système tout en l'utilisant : le double jeu des classes moyennes », *Le Monde Diplomatique*, décembre 2002

<sup>5</sup> E. Faber, *Main basse sur la cité*, Hachette, Paris, 1994

<sup>6</sup> F. B. Gilbreth, *Motion Study, A Method for Increasing the Efficiency of the Workman*, D. Van Nostrand Company, New York, 1911

<sup>7</sup> C. E. Bedeaux, *The Bedeaux Course for Industrial Application*, Bedeaux Industrial Institute, Grand Rapids, MI, 1917

<sup>8</sup> H. L. Gantt, *Organizing for Work*, Harcourt, Brace and Howe, New York, 1919

Les « fondateurs » des sciences des organisations : F. W. Taylor & H. Fayol *et al.*

## De la construction d'une doctrine de l'entreprise, taylorisme et fordisme

Il faut alors mentionner H. Ford qui, dans *Ma vie et mon oeuvre*<sup>9</sup> installe de façon complète les principes de l'OST dans son entreprise sur la base d'une organisation du travail à la chaîne continue, la standardisation des produits et la politique de rémunération des 5 dollars par jour (en rupture avec les salaires équivalents de l'époque).

C'est en cela que le modèle taylorien a pris la dimension idéologique de « taylorisme », le fordisme qualifiant l'extension du modèle taylorien à toute la société au point de devenir un régime de régulation à la fois économique, social et politique.

H. Le Chatelier, Polytechnicien du Corps des Mines, premier traducteur de Taylor, fut un ardent défenseur du taylorisme en France.

E, dépassant les catégories du système capitaliste, il est également nécessaire de mentionner A. Stakhanov qui aurait, en 1935, extrait 14 fois la norme demandée à chaque mineur et qui fut transformé en icône de la propagande soviétique, le stakhanovisme constituant le pendant communiste du fordisme.

Ce qui ressort de l'idéologie construite à partir du modèle taylorien, c'est sa dimension mécaniste.

## Henri Fayol

C'est à partir du registre de l'action organisée que sera conduite l'analyse qui suit, H. Fayol étant, avec F. W. Taylor, qualifié de « fondateur » des sciences des organisations. Ses apports sont le plus souvent ajoutés à ceux consacrés à F. W. Taylor, sans autre forme de procès. Avec H. Fayol, il est question de « conduite des Hommes » et de les commander au regard d'un « corps social » qu'il est important de contrôler. Il est fait référence à un chef, même si l'absence de référence à H. Fayol est patente dans les *leadership studies* dans la mesure où il est, avec lui, question de gestion administrative (et de sciences de l'administration). C'est donc aussi un projet fondateur de la réforme de l'Etat. Avec H. Fayol, on est face à une théorie générale de l'administration<sup>10</sup> et des compétences administratives, voire d'une doctrine, c'est-à-dire d'un discours administratif hégémonique fondateur de l'idéologie managériale d'aujourd'hui. Au regard d'un taylorisme, il est donc possible de parler d'un fayolisme construit, lui aussi, sur la figure de l'ingénieur, issu de la méritocratie républicaine, mais devant aller au-delà des enjeux techniciens et permettant de fonder l'exercice d'une autorité légitime dans le fonctionnement des manufactures. C'est l'ingénieur qui définit et surtout met les instruments en action.

C'est en cela qu'il est nécessaire de se référer à F. Le Play et à son projet de réforme sociale<sup>11</sup> dont l'autorité, tant pour l'entreprise que pour l'Etat, est un élément fondamental : « *l'influence de l'autorité, assure la paix publique et ménage à l'Etat des*

---

<sup>9</sup> H. Ford, *Ma vie et mon œuvre*, Payot, Genève, 1925 (Ed. originale : 1922)

<sup>10</sup> H. Fayol, *Administration industrielle et générale*, Dunod, 1977 (Ed. originale : 1916)

<sup>11</sup> F. Le Play, *La Réforme sociale en France déduite de l'observation comparée des peuples européens*, Plon, Paris, 1864

Les « fondateurs » des sciences des organisations : F. W. Taylor & H. Fayol *et al.*

*éléments précieux de force et de grandeur* »<sup>12</sup>. C'est à la lumière de cette inspiration qu'H. Fayol outille la mission de « conduite des Hommes » par l'ingénieur faisant ainsi déborder les sciences de l'ingénieur vers l'administration des hommes. Il conceptualise ses principes à partir d'un projet « organiciste » de maîtrise du corps de l'organisation, ce qui lui permet d'accentuer le rôle décisif de la direction, et pour le directeur et son état-major, de lui attribuer le rôle de décideur central d'une organisation perçue au travers de ses fonctions.

C'est cette manière de voir qui, institutionnalisée au travers de la pédagogie des études de cas, a servi de matrice à la genèse et au développement des MBA (*Master of Business Administration* – « administration » au sens d'H. Fayol où l'on apprend à « prévoir – organiser – commander – coordonner – contrôler »). L. Urwick, au travers de ses *textbooks* assurera la postérité des thèses d'H. Fayol aux Etats-Unis et au plan international.

Avec H. Fayol, il est question de commandement par articulation entre un outillage et son usage par un chef qui administre, commandement qui se réfère à des principes (donc non discutables puisqu'il s'agit de principes). L'organisation étant un corps social doté d'un ensemble de fonctions, il est important d'en qualifier les agents au regard de leurs compétences à mettre en vis-à-vis des fonctions à remplir dans une dynamique de contrôle fondée sur la mise en place d'une boucle « prévoir – mettre en œuvre – contrôler » sur la double dimension d'une injonction à l'obéissance rendue possible par l'instauration d'un outillage de surveillance.

Au-delà de cet apport de H. Fayol à la construction d'une doctrine de l'entreprise, rappelons la réduction mnémotechnique de ses apports :

- Les principes de commandement (donc considérés comme étant universels puisque ce sont des principes) définissent l'acte d'administrer (à comprendre comme du commandement) : prévoir (une vision rationnelle du futur), organiser (à comprendre comme l'allocation sociotechnique des ressources), commander (articuler surveillance et obéissance), coordonner (synchroniser l'outillage de commandement avec les prévisions afin d'être efficace), contrôler (c'est-à-dire vérifier), résumés par l'acronyme POCCC.
- Les principes d'administration : l'unité de direction (la concentration du pouvoir sous l'autorité d'un chef – les américains parlent de *leader*), la division du travail, le principe d'autorité (d'ordre rationnel et statutaire), le principe de discipline (l'obéissance des agents organisationnels), le principe de l'autorité de la hiérarchie (qui est le champ d'exercice de l'autorité par un chef), la clarté de la hiérarchie (par référence à la rationalité fondatrice des structures organisationnelles), l'esprit de corps (qui reprend l'idée développée plus haut de la référence à un chef qui construit, maintient et développe le corps constitué par l'ensemble des agents organisationnels placés sous son autorité), un système de rémunération équitable (construit sur un équilibre entre contribution et rétribution), le principe d'équité (qui sera développé plus tard aux Etats-Unis avec les travaux de J. S. Adams<sup>13</sup> et de la justice par équité, c'est-à-dire d'une justice construite au-delà des intérêts) et la stabilité du personnel (la conséquence du développement d'un esprit de corps).

---

<sup>12</sup> F. Le Play, Frédéric. *La réforme sociale en France*. Plon, 1864.

<sup>13</sup> J. S. Adams, « Inequity in Social Exchange » in L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, New York, 1965, vol. 2, pp. 267-299

Les « fondateurs » des sciences des organisations : F. W. Taylor & H. Fayol *et al.*

- La structuration de l'organisation en six fonctions : technique, commerciale, sécurité, financière, comptable, et administrative.

E. Rimailho peut être considéré comme le traducteur des principes de H. Fayol en matière de calcul des coûts, la méthode du coût complet<sup>14</sup>, méthode miroir d'un modèle ingénierique de l'organisation. Le coût complet repose sur la distinction que l'on peut faire entre les charges directement affectables au coût d'un produit (ou d'un service ou d'une activité) en rapport avec un fait générateur comme des matières, de la main d'oeuvre et les charges indirectes comme celles liées à des activités de soutien comme l'entretien et l'administration dont les modes d'affectation supposent un traitement séparé. La codification de cette méthode se traduira par la distinction entre des centres auxiliaires (où l'on trouvera l'administration - représentative de l'importance accordée par les ingénieurs à cette « fonction ») et les centres principaux, traduction fonctionnaliste des étapes du processus techno-économique de l'organisation (ou l'on retrouve des phases telles que acheter, produire et vendre).

En effet, connaître les coûts pour orienter la gestion et donc, finalement, fonder les actes de gouvernement de l'organisation, implique de répondre à une double interrogation : quels sont les coûts pertinents ? pourquoi les mesurer ?

La réponse à ces deux questions s'effectue en deux temps :

- Il s'agit de valoriser, à un instant donné, les coûts des différents services qui constituent l'organisation pour savoir combien ils coûtent et quelle est la prestation qu'ils réalisent afin de rendre la gestion d'un tel processus le plus rationnel possible. Combien coûte le produit et combien coûte la prestation que réalise l'organisation conduit à éclairer le fait de savoir comment se génère la valeur ajoutée par l'activité de l'organisation aux *inputs* qu'elle transforme.
- Connaître *a priori* le comportement des coûts constitue une aide précieuse pour prévoir et planifier, donc pour gouverner (au sens d'H. Fayol de l'administration)

Derrière ces réponses se profile le choix d'un système de comptabilité des coûts dans sa vocation à représenter la création de valeur, en liaison avec les enjeux d'organisation, eux-mêmes dépendants des technologies de production et la façon dont ils vont inspirer le mode de structuration de l'organisation. Les systèmes de mesure et de traitement des informations de gestion sont choisis en fonction de la représentation que les « dirigeants – ingénieurs » se font de l'organisation.

Et il est difficile de parler d'E. Rimailho sans parler de H. Dubreuil dans la mesure où ils ont co-signé le livre intitulé *Deux hommes parlent du travail*<sup>15</sup> même si le second, loin d'être Lieutenant-colonel et polytechnicien, a été à l'origine un syndicaliste. Après avoir été zélateur du mode d'organisation taylorien, H. Dubreuil va en effectuer une critique et proposer la notion d'« équipe autonome » comme unité d'organisation des ateliers<sup>16</sup> préfigurant ainsi les débats sur l'autogestion, les cercles de qualité et les perspectives de l'enrichissement des tâches.

---

<sup>14</sup> E. Rimailho, *Rapport sur l'établissement des prix de revient*, CGPF, Paris, 1928

<sup>15</sup> E. Rimailho & H. Dubreuil, *Deux hommes parlent du travail*, Grasset, Paris, 1939

<sup>16</sup> H. Dubreuil, « L'Organisation du travail et le système des équipes autonomes », *Revue Internationale du Travail*, 1951

Les « fondateurs » des sciences des organisations : F. W. Taylor & H. Fayol *et al.*



A la même époque, on doit également faire mention d'A. Detoef, fondateur d'*Alsthom*, qui militera aussi pour la connaissance des coûts (il sera Président de la *CEGOS* – acronyme de *Commission Générale d'Organisation Scientifique du Travail*), accorde de l'importance aux syndicats et a été fasciné par le « modèle suédois » des relations du travail. Il participera au colloque Lippmann (journaliste et écrivain américain) comme critique du libéralisme économique, position à l'origine de la dénomination de néolibéralisme (comprendre : un nouveau libéralisme, critique du laisser-faire). Il est connu pour les aphorismes de son ouvrage ironique (*Propos d'O. L. Barenton, confiseur, ancien élève de l'École Polytechnique*<sup>17</sup>).

Les logiques des propositions de H. Fayol sont en phase avec d'autres travaux américains de la même époque, en particulier ceux de O. Sheldon<sup>18</sup> qui propose également des cadres, des principes et une conception de l'organisation comme communauté morale. Il est aussi le précurseur d'une analyse du conflit dans l'organisation à partir des deux axes que sont les tensions internes (directement liées à la substance sociotechnique de l'organisation) et les tensions externes (lois, questions environnementales (déjà !), consommateurs, etc.) que l'on retrouvera développées par R. A. Johnson & F. E. Kast & J. E. Rosenzweig<sup>19</sup> qui distingueront système interne, système compétitif et système écologique.

### **Alvin W. Gouldner<sup>20</sup>**

A la fois en filiation mais aussi sur une autre perspective (avec une contribution à la régulation), A. W. Gouldner met en avant les fonctions socio-politiques de la règle : faciliter le contrôle à distance, garantir la sécurité des supérieurs et des subordonnés (en appliquant les règles, les deux sont rassurés, les subordonnés ayant de plus droit à la protection des supérieurs). Ceux qui ne respectent pas les règles sont passibles d'une sanction, d'où le caractère socio-politique des règles même si elles favorisent l'apathie et la passivité.

Il a également proposé une typologie des types d'organisation bureaucratique avec :

- La *mock bureaucracy* (ou fausse bureaucratie) où il existe plusieurs règles légitimes aux yeux des dirigeants, mais ceux qui n'appliquent pas les règles ne sont pas sanctionnés dans la mesure où les règles sont considérées comme peu légitimes aux yeux des subordonnés. La transgression est courante du fait de l'absence de sanction. L'efficacité de ce modèle (de type anarchique) dépend donc de l'entente entre les agents organisationnels.
- La *punishment bureaucracy* (ou bureaucratie punitive) fonctionne au regard de deux catégories de personnes : ceux qui érigent les règles et ceux qui les subissent. Une fois imposées, la non-application des règles induit des sanctions qui ont un impact psychologique sur les exécutants, induisant un risque de faible implication. Les subordonnés font semblant d'accepter (stratégie d'évitement), d'où l'existence de tensions, de conflits et de dissimulations.

---

<sup>17</sup> A. Detoef, *Propos d'O. L. Barenton, confiseur, ancien élève de l'École polytechnique*, Paris, Éditions du Tambourinaire, 1937

<sup>18</sup> O. Sheldon, *The Philosophy of Management*, Pitman, London, 1923

<sup>19</sup> R. A. Johnson & F. E. Kast & J. E. Rosenzweig, *The Theory and Management of Systems*, McGraw-Hill, New York, 1963

<sup>20</sup> A. W. Gouldner, *Patterns of Industrial Bureaucracy*, The Free Press, Glencoe, IL, 1954

Les « fondateurs » des sciences des organisations : F. W. Taylor & H. Fayol *et al.*

- La *representative bureaucracy* (ou bureaucratie représentative) dans laquelle les salariés peuvent s'exprimer *via* des délégués. Les règles sont établies et appliquées par concertation. Le contenu des règles est légitime et limite le nombre de transgressions. C'est une forme organisationnelle de démocratie.

## Luther H. Gulick<sup>21</sup>

Sa principale contribution théorique à la réflexion sur les tâches administratives est sa définition des fonctions de direction citée sous l'acronyme PODSCORB (*Planning, Organizing, Directing, Staffing, Coordinating, Reporting, Budgeting*). Avec L. Urwick, il fonde la revue *Administrative Science Quarterly* qui reste aujourd'hui une référence majeure en sciences de gestion.

## Lindall F. Urwick

Consultant en entreprise, son texte de référence s'intitule *The Elements of Administration*<sup>22</sup>. Il a diffusé les thèses d'H. Fayol dans le monde américain. Son premier apport est celui de la notion de *span of control* (éventail de contrôle) qui stipule la nécessité de limiter le nombre de subordonnés afin de garantir une proximité suffisante avec eux, la supervision directe étant cruciale à ses yeux.

Mais il est surtout connu pour avoir énoncé dix principes de gestion articulés sur des concepts :

- Concept d'objectif : chaque unité opérationnelle à une mission à effectuer ;
- Concept de spécialisation des unités opérationnelles dans un cadre d'activité précis au regard de qualifications et de compétences distinctives ;
- Concept de coordination qui consiste à rassembler des efforts afin de réaliser un but commun ;
- Concept d'autorité : l'attribution de ressources à une personne lui donne le droit de les utiliser pour de réaliser les activités qui dépendent d'elle ;
- Concept de responsabilité où toute délégation d'autorité implique la responsabilité des tâches confiées ;
- Concept de définition afin de délimiter les champs d'action de chaque poste pour éviter les problèmes d'organisation quant à la délimitation des rôles ;
- Concept d'équilibre : les différentes unités opérationnelles doivent évoluer dans un rapport de pouvoir équilibré ;
- Concept d'éventail de subordination (le *span of control*) qui correspond au nombre de collaborateurs placés sous la responsabilité d'un supérieur hiérarchique ;
- Concept de balance qui se traduit par le fait que la structure organisationnelle doit comporter suffisamment d'unités opérationnelles pour pouvoir proposer à la clientèle produits et services ;
- Concept de continuité qui désigne la capacité de la structure organisationnelle à s'adapter aux changements.

---

<sup>21</sup> L. H. Gulick, « Notes on the Theory of Organization », *Papers on the Science of Administration*, Institute of Public Administration, Columbia University, New York, 1937, pp. 191-1955

<sup>22</sup> L. F. Urwick, *The Elements of Administration*, Harper & Brothers, New York, 1944

Les « fondateurs » des sciences des organisations : F. W. Taylor & H. Fayol *et al.*

E. F. L. Brech, britannique, a co-écrit un ouvrage avec L. F. Urwick<sup>23</sup> sur la construction du management scientifique à partir d'une conjecture que l'on retrouvera dans les développements de l'humanisme organisationnel et qui considère le management comme étant bon pour la société.

J. D. Mooney & A. C. Riley<sup>24</sup> vont mettre en avant l'importance de la continuité des chaînes de responsabilité (le *scalar principle*).

### **Vytautas A. Graicunas<sup>25</sup> et le *span of control***

Plus que L. F. Urwick, c'est V. A. Graicunas, un consultant français, qui a travaillé sur cette question en construisant la formule dite de Graicunas quant à la taille optimale d'un éventail de contrôle. Le *span of control* est également qualifié de *span of management*, de *span of supervision*, de *span of authority* ou encore de *span of responsibility* pour montrer qu'il ne s'agit pas d'une simple logique arithmétique mais bien aussi d'une logique managériale.

$$C = n \left( \frac{2^n - 1}{2} + n - 1 \right)$$

$C =$  nombre de relations  
 $n =$  nombre de subordonnés

En d'autres termes, quand le nombre de subordonnés suit une croissance arithmétique, le nombre de relations entre le supérieur et les subordonnés augmente de façon géométrique dans la mesure où le contrôle repose sur trois types de relations : les relations directes « supérieur – subordonné », les relations « subordonnés – subordonnés », les relations entre le supérieur et le groupe des subordonnés.

### **Robert K. Merton**

---

<sup>23</sup> L. F. Urwick & E. F. L. Brech, *The Making of Scientific Management*, Management Publications Trust, Londres, 1940-45

<sup>24</sup> J. D. Mooney & A. C. Riley, *The Principles of Organization*, Harper & Brothers, New-York, 1939

<sup>25</sup> V. A. Graicunas, « Relationship in Organization » (pp. 183-187), in L. Gulick & L. F. Urwick (Eds.), *Papers on the Science of Administration*, Columbia University's Institute of Public Administration, 1937. Les « fondateurs » des sciences des organisations : F. W. Taylor & H. Fayol *et al.*

Son livre de référence est *Social Theory and Social Structure*<sup>26</sup> et ses apports aux théories des organisations sont principalement :

- La question des prophéties auto-réalisatrices qui propose la trajectoire comportementale suivante : une fausse représentation d'une situation suscite un comportement qui la rend vraie, ce qui joue un rôle important dans les processus de persuasion ;
- Une typologie d'adaptation individuelle à la société qui distingue le conformisme (l'individu se soumet aux attentes du groupe), l'innovation (l'individu accepte les valeurs du groupe, mais pas les normes sociales et procédures associées), le ritualisme (l'individu est figé dans un mode de comportement donné), l'évasion (l'individu vit en marge de la société) et la rébellion (l'individu rejette les buts et les moyens culturellement valorisés par une société donnée pour en suggérer ou même en imposer d'autres), typologie qu'il appliquera à l'analyse de la criminalité, les criminels étant qualifiés d'innovateurs. Cette typologie trouve sens dans une perspective structuro fonctionnaliste qui considère que les individus dans une société donnée agissent en fonction d'objectifs et grâce à des moyens ;
- Une analyse de la dimension normative des communautés scientifiques au regard de deux types de normes interdépendantes : les normes méthodologiques (relatives aux techniques) et les normes éthiques que sont l'universalisme, le communalisme, le désintéressement et le scepticisme organisé ;
- La mise en avant du concept de sérendipité (la découverte par chance ou cheminement de résultats pertinents que l'on ne cherchait pas) d'où l'importance à accorder aux observations inattendues et / ou aberrantes ;
- Une approche de la criminalité dont l'origine du problème se trouverait dans la vie sociale. Il va qualifier de « dysfonction sociale » une situation dans laquelle les conséquences d'un fait social empêchent le système de s'adapter et tendent à rendre son maintien difficile voire impossible en distinguant « fonction manifeste » (volontaire, voulue, comprise compte tenu des conséquences objectives qui contribuent à son ajustement ou son adaptation) et « fonction latente » (involontaire, incomprise, non voulue dont les conséquences sont du même ordre que dans le contexte de la « fonction manifeste » mais involontaires et inconscientes).

Il faut également faire mention de P. Blau, qui a contribué à l'étude de la bureaucratie<sup>27</sup> en mettant en évidence l'importance des logiques informelles qui, en interaction avec la hiérarchie formelle et les pressions bureaucratiques, construisent la dynamique bureaucratique et permettent de comprendre le changement organisationnel dans les structures bureaucratiques à partir du jeu de composantes micro-structurelles et de l'importance de « passeurs » venant construire des liens entre ces composantes (les échanges micro sociaux de pouvoirs à l'intérieur des grandes organisations)<sup>28</sup>. Il a révélé et défendu l'importance des macro structures sociales dans la compréhension des sociétés. Il va donner une définition du pouvoir comme influence en le définissant comme « la capacité qu'a un individu ou un groupe, d'obtenir que quelqu'un fasse ou pense quelque chose qu'il n'aurait ni fait ni pensé autrement » (cf. *Exchange and Power in Social Life*).

---

<sup>26</sup> R. K. Merton, *Social Theory and Social Structure*, Free Press, New York, 1949

<sup>27</sup> P. Blau, *The Dynamics of Bureaucracy*, University of Chicago Press, 1955

<sup>28</sup> P. Blau, *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley and Sons, New York, 1964

## Philip Selznick

Il a contribué directement aux théories des organisations<sup>29</sup> en mettant en avant la notion d'institutionnalisation considérée comme une conséquence inattendue des desseins des fondateurs des organisations. Il met en avant le fait que les individus sont des agents indépendants et qu'ils peuvent avoir des objectifs différents de ceux de l'organisation, en particulier dans son étude consacrée à la *Tennessee Valley Authority* où il analyse les effets du « processus d'institutionnalisation » et de la légitimation d'une organisation qui engage non seulement les fondateurs et les donneurs d'ordre de la création de l'agence mais aussi l'ensemble des agents organisationnels en interaction et en négociation implicite. Dans la perspective de la sérendipité de R. K. Merton, il montre que le déroulement concret de ces processus ne se réalise pas comme formulés au départ.

Il fera également un apport aux théories du *leadership* en soulignant son rôle dans les changements économiques et qu'une des fonctions de la direction administrative est de définir la mission de l'organisation et de promouvoir ses valeurs.

Dans un autre registre, il effectuera une critique des théories de la société de masse.

## Mary Parker Follett<sup>30</sup>

Elle va mettre l'accent sur les problèmes de coordination au regard de quatre éléments : le nécessaire contact direct entre les agents organisationnels, la primauté de la coordination dans tout processus organisationnel, l'importance des facteurs psychologiques et la continuité, la coordination étant un processus et non pas seulement un « état ». Comme chez O. Sheldon, elle met en avant la présence irréductible du conflit dans l'organisation en proposant la typologie suivante des issues possibles au conflit : la domination par répression, le compromis par marchandage et l'intégration par ajustement mutuel lié à l'explicitation des positions. C'est une approche radicalement interactionniste où la notion d'ajustement tient un rôle central au regard d'une conception de l'issue au conflit que l'on qualifierait aujourd'hui de logique du « gagnant – gagnant ». Elle se situe parmi les auteurs des théories des organisations ayant focalisé l'attention sur la tension entre pouvoir (d'ordre général) et autorité (assise sur la mise en oeuvre d'une fonction). C'est une des rares femmes de cette époque à être cités dans ce champ.

## Un succès « à part » : Dale Carnegie

Dale Carnegie<sup>31</sup> est un écrivain et conférencier américain ayant proposé une méthode de développement personnel publiée durant les années noires de la Grande Dépression dont

---

<sup>29</sup> P. Selznick, « Foundations of the Theory of Organization », *American Sociological Review*, 1948, vol. 13, n°1, pp. 25-35

<sup>30</sup> M. Parker Follett était avant tout une conférencière et les textes de ses conférences ont été rassemblés dans *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, edited by H. Metcalf & L. Urwick, Pitman, London, 1941.

<sup>31</sup> D. Carnegie, *How to Win Friends and Influence People*, Simon & Schuster, New York, 1936.

Les « fondateurs » des sciences des organisations : F. W. Taylor & H. Fayol *et al.*

l'ouvrage *To Win Friends and Influence People* appartient à la famille des *best-sellers* classé par Times comme ayant le plus influencé le management. Ce texte insiste sur l'importance de du *positive thinking* dans la réussite professionnelle et la motivation des salariés (cf. ne pas critiquer, condamner ou se plaindre, donner des appréciations honnêtes et sincères, développer l'envie de faire chez les autres, être véritablement intéressé par autrui, être à l'écoute et encourager les autres à parler d'eux-mêmes, etc.).

## **Organisation taylorienne et organisation « post taylorienne »**

Cette entrée offre d'autres bases de raisonnement quant à l'existence d'un modèle ingénierique de l'organisation. La construction de ces deux modèles s'est construite sur la référence à F. W. Taylor

### **Du modèle taylorien**

Revenons tout d'abord aux catégories originelles du modèle taylorien<sup>32</sup>, c'est-à-dire à l'OST qui indique, comme on l'a signalé plus haut, l'existence de deux hiérarchies :

- L'une, « verticale », repose sur la dissociation entre la conception et l'exécution ;
- L'autre, « horizontale », consiste à articuler les tâches ainsi conçues dans un processus mécaniste dont la concrétisation a été qualifiée, dans le fordisme, de « chaîne ».

F. W. Taylor complète cette modélisation en appliquant le thème de la division du travail comme fondement de l'organisation. C'est le projet taylorien qui offre une issue à la logique marxiste de la surproduction, en ouvrant la porte à la régulation fordienne où « production de masse » et « consommation de masse » viennent à leur tour faire système puis, du fait de l'essoufflement de son entropie vertueuse, à la régulation libérale qui marque la reconnaissance de la dimension politique de l'activité d'entreprise dans un modèle « post taylorien ». La régulation fordienne se caractérise par une forme de réalisation de la valeur travail puisqu'à la rémunération des ouvriers correspond le pouvoir d'achat qui leur permet d'acquérir les biens produits.

Il serait pourtant insuffisant de réduire le projet taylorien aux deux hiérarchies mentionnées ci-dessus, éventuellement complétées par un système de rémunération aux pièces et au temps passé en pointant l'interchangeabilité des acteurs. Le projet taylorien est de dimension beaucoup plus large dans la mesure où il constitue un véritable projet de société.

Au modèle de la manufacture, F. W. Taylor et ses émules ajoutent celui de la chaîne et la notion de production de masse qui exprime que la quantité produite obtenue constitue le bénéfice de la standardisation des tâches dans des quantités obtenues dont le volume va encore au-delà de tout ce qui était prévu par A. Smith ... mais aussi un monde de produits standardisés, les deux aspects étant intimement liés.

C'est à ce titre que le projet taylorien se trouve concrétisé par le fordisme qui offre un modèle de régulation valide pour la société tout entière et qui, à la production de masse,

---

<sup>32</sup> F. W. Taylor, *La direction scientifique des entreprises*, Dunod, Paris, 1967 (Ed. originale : 1923)  
Les « fondateurs » des sciences des organisations : F. W. Taylor & H. Fayol *et al.*

ajoute la consommation de masse. La rémunération de l'ouvrier spécialisé conduit à la consommation de masse des biens et des services issus de la production de masse du fait de l'accroissement de son pouvoir d'achat.

## De la société de consommation

Comme nous l'indique J. Baudrillard<sup>33</sup>, l'Homme est alors aujourd'hui de plus en plus environné par les objets et les messages que par les autres. L'amoncellement et la profusion en sont le trait le plus frappant. La marchandise, par son excès, devient l'image du don et de la prodigalité de la fête. Les objets se constituent en panoplie (gammes, marques, etc.). La marchandise est culturalisée dans le centre commercial. Or, « *tout le discours sur les besoins repose sur une anthropologie naïve : celle de la propension naturelle au bonheur* »<sup>34</sup>. Dans les sociétés actuelles, l'idéologie du bonheur sert de mythe tout comme l'inégalité. Un raccourci politique s'établit d'ailleurs : « *la croissance, c'est l'abondance ; l'abondance, c'est la démocratie* »<sup>35</sup>. Dès l'époque de la rédaction de cet ouvrage (1970), J. Baudrillard cote l'irréductible pauvreté, les ségrégations comme conséquences de l'activité économique. La consommation reste ainsi clairement une institution de classe : « *non seulement il y a inégalité devant les objets au sens économique (l'achat, le choix, la pratique en sont réglés par le pouvoir d'achat, le degré d'instruction lui-même fonction de l'ascendance de classe, etc. (...)) mais plus profondément il y a discrimination radicale au sens où seuls certains accèdent à une logique autonome rationnelle des éléments de l'environnement (...). Cette logique fétichiste est proprement l'idéologie de la consommation* »<sup>36</sup>. Le champ de la consommation est en effet un champ social structuré (celui de la distance sociale) : « *si bien que les besoins des classes moyennes et inférieures sont toujours, comme les objets, passibles d'un retard, d'un décalage culturel par rapport aux classes supérieures* »<sup>37</sup>. Mais en même temps, le fait de la consommation vient recouvrir celui de classe. Et pourtant, le processus même de production des aspirations est inégalitaire, inégalité recouverte donc par l'anthropologie homogénéisatrice d'un client omniprésent. C'est au travers de cette forme-là que se localise l'excédent perpétuel des besoins par rapport à l'offre. La demande sociale est limitée par les besoins, la demande de prestige non. Là où la demande sociale se réfère au concept de classe, la demande de prestige se réfère à celle de catégorie. J. Baudrillard va alors reformuler une théorie de la consommation. Il commence par une autopsie de l'*homo economicus*, mort avec la société d'abondance (c'est-à-dire la société traditionnelle) disparue. En effet, « *le but de l'économie n'est pas la maximisation de la production pour l'individu mais la maximisation de la production en liaison avec le système de valeurs de la société* ». J. Baudrillard va mettre en avant l'importance de l'idéal de conformité, ce qui vient ramener le client à des dimensions plus soumises. Conformité et satisfaction sont solidaires, d'où le projet du contrôle pour ce qui est demandé à un prix donné. « *C'est l'entreprise de production qui contrôle les comportements de marché, dirige et modèle les attitudes sociales et les besoins. C'est, au moins tendanciellement, la dictature totale de l'ordre de production* »<sup>38</sup>. Il s'agit

---

<sup>33</sup> J. Baudrillard, *La société de consommation*, Collection folios « essais », n° 35

<sup>34</sup> J. Baudrillard, *op. cit.*, p. 59

<sup>35</sup> J. Baudrillard, *op. cit.*, p. 62

<sup>36</sup> J. Baudrillard, *op. cit.*, pp. 76-77

<sup>37</sup> J. Baudrillard, *op. cit.*, p. 83

<sup>38</sup> J. Baudrillard, *op. cit.*, p. 98

d'éléments d'un système et non d'un rapport individuel à l'objet. La théorie des besoins de l'*homo economicus* est en fait une tautologie. Elle oublie l'aspect signe associé à l'objet. « *La consommation est un système qui assure l'ordonnement des signes et l'intégration du groupe : elle est donc à la fois une morale (un système de valeurs idéologiques) et un système de communication, une structure d'échange* »<sup>39</sup>. Il n'y a jamais de jouissance solitaire de la consommation - c'est une illusion entretenue par le discours idéologique de la consommation. « *Il n'est pas question pour le consommateur, pour le citoyen moderne de se dérober à cette contrainte de bonheur et de jouissance, qui est l'équivalent dans la nouvelle éthique de la contrainte traditionnelle de travail et de production* »<sup>40</sup>. D'où une forme de dressage à la consommation systématique et organisée qui conduit bien au thème de la soumission. C'est avec la société de consommation que naît l'idéologie du client. « *On peut prédire de beaux jours et un apogée futur au système de valeurs individuelles - dont le centre de gravité se déplace de l'entrepreneur et de l'épargnant individuel, figures de proue du capitalisme concurrentiel, au consommateur individuel, s'élargissant du même coup à la totalité des individus - dans la mesure même de l'extension des structures techno-bureaucratiques (...) La consommation est donc un puissant élément de contrôle social (par l'atomisation des individus consommateurs), mais elle entraîne, par là même, la nécessité d'une contrainte bureaucratique toujours plus forte sur le processus de consommation - laquelle sera en conséquence exaltée avec toujours plus d'énergie comme le règne de la liberté* »<sup>41</sup>. Le système de la consommation se définirait alors mieux comme étant la production industrielle des différences. Les classes moyennes, en héritières des grands capitalistes du XIX<sup>e</sup> ont tendance à consommer ostensiblement. « *C'est en cela qu'elles sont culturellement « naïves »* »<sup>42</sup> ajoute J. Baudrillard. La consommation est donc aussi recherche de conformité par la distinction.

Le regard qu'il est possible de porter sur une telle situation est celui d'une conception de la société qui nie en fait le travail comme concept et comme valeur. Pas étonnant, à ce titre, que dans un monde dit « post taylorien », un des indicateurs supposés de l'achèvement du projet taylorien soit la crise du travail et de sa valeur. Le terme de « post taylorisme » recouvrirait donc plutôt un retour dialectique du travail comme concept et de la crise de la conception taylorienne de sa valeur. L'OST constitue en effet plutôt une négation du travail en tant que tel du fait d'une conception globale venant nier le savoir-faire comme fondement mais en proposant une « sortie » de type économique (« division du travail – production de masse – consommation de masse »).

Mais ce qu'indique le concept de classe moyenne est aussi le projet de négation de celui de classe ouvrière que nous indiquait K. Marx en dualité de celui de classe bourgeoise. Le prolétariat continue à pouvoir être défini « à défaut », en proximité avec le terme de « masse » et que des catégories en apparence privilégiées, comme celles des cadres et des ingénieurs, peut ainsi être affiliée au prolétariat ou à la bourgeoisie suivant sa participation ou non à la maîtrise du capital. C'est la figure du client qui permet idéologiquement de recouvrir celle de prolétariat et, du même coup, la dimension politique du projet de la bourgeoisie. Un prolétariat constitué de clients n'a plus à formuler de projet politique pour les activités économiques. En suivant le même

---

<sup>39</sup> J. Baudrillard, *op. cit.*, p. 109

<sup>40</sup> J. Baudrillard, *op. cit.*, pp. 112-113

<sup>41</sup> J. Baudrillard, *op. cit.*, pp. 118-119

<sup>42</sup> J. Baudrillard, *op. cit.*, p. 125



cheminement que pour le concept de classe moyenne avec la culture de masse, spécifions la classe ouvrière à partir du concept de culture ouvrière. Ce qui caractérise la culture ouvrière, c'est le savoir-faire professionnel, aliéné par la classe bourgeoise par enfermement des ouvriers dans les manufactures. Les ouvriers sont dépossédés de leur savoir-faire professionnel par le capital et ses propriétaires ce qui se caractérise par la mise en place de machines qui sont, dans les termes de K. Marx, du « travail coagulé ».

Chez F. W. Taylor, il n'y aurait plus que du « travail coagulé » dont les ouvriers spécialisés constitueraient des éléments. A ce titre, le monde ouvrier est devenu celui des ouvriers spécialisés dont l'idéal de travail serait, à la lumière des catégories de la culture ouvrière, celui de l'ouvrier professionnel et de l'ouvrier qualifié, détenteurs d'une véritable culture professionnelle.

Mais la classe ouvrière indique l'existence d'une classe bourgeoise dont il est possible de dessiner les contours à partir de la notion de « culture bourgeoise ». Comme le souligne D. Cuche<sup>43</sup>, peu de travaux ont été consacrés à cette représentation de la culture bourgeoise par la bourgeoisie elle-même, alors que l'on peut considérer qu'elle en domine les moyens d'investigation. C'est un peu comme si cette classe bourgeoise évitait l'expression d'une volonté de se représenter elle-même. C'est aussi ce qui a conduit à masquer le projet politique de la bourgeoisie en opérant la confusion entre une bourgeoisie « sociologique » se définissant à partir d'un comportement bourgeois ou petit-bourgeois et de trajectoires mimétiques et non plus par l'appartenance à la classe bourgeoise sur la base du critère de la possession et de la maîtrise du capital.

C'est ce que nous signale A. Bihr<sup>44</sup> saluant l'édition d'un ouvrage de synthèse sur la sociologie de la bourgeoisie<sup>45</sup> dont le but est de lever le voile qui recouvre les mystères de la bourgeoisie et de montrer ce qui en fait une classe sociale à partir d'un groupe apparemment composite. Des industriels, des hommes d'affaires, des banquiers, de vieille souche ou de récente extraction, y voisinent avec des exploitants agricoles, des hauts fonctionnaires, des membres de l'Institut, des généraux ... Il y a là un champ de recherches peu exploré, alors même que son intérêt pour la compréhension de la société ne fait pas de doute. Ainsi, « ni vue, ni connue », la grande bourgeoisie peut espérer continuer à prospérer. Les sociologues ont leur part de responsabilité dans la méconnaissance derrière laquelle s'abritent les processus de la reproduction de la bourgeoisie. Les travaux sur la haute société sont rares, laissant dans l'ombre privilèges et privilégiés.

Les raisons à cela sont multiples :

- La rareté des financements permettant de tels travaux ;
- La difficulté de mener des investigations auprès d'agents occupant des positions dominantes, qui disposent de pouvoirs étendus et remettent ainsi le chercheur à sa place, comme dominé ;
- La maîtrise de la présentation de soi des bourgeois : par l'art de la conversation et le maintien du corps, le grand bourgeois contrôle l'image qu'il donne de lui-même,

---

<sup>43</sup> D. Cuche, *La notion de culture dans les sciences sociales*, Editions La Découverte, Collection « Repères », n° 205, Paris, 1998

<sup>44</sup> A. Bihr, « La bourgeoisie, cette inconnue », *Le Monde Diplomatique*, octobre 2000

<sup>45</sup> M. Pinçon & M. Pinçon-Charlot, *Sociologie de la bourgeoisie*, collection Repères, Editions la Découverte, Paris, 2000

technologie sociale qui constitue une partie importante de son éducation et qui assure l'apparente métamorphose de qualités sociales en qualités naturelles ;

- La priorité accordée aux problèmes sociaux et donc aux catégories vivant le chômage et les difficultés de tout ordre ;

La recherche se heurte à un obstacle dans la collecte des informations et des observations, étant donné que la haute société cultive la discrétion sur son mode de vie et sur ses richesses accumulées, et que l'administration protège les fortunes.

Les questions que se posent les auteurs dans cet ouvrage nous intéressent à tous égards :

- Peut-on faire l'impasse sur les dominants, sur ceux qui tirent le plus grand profit de l'état des choses et que l'on peut supposer être intéressés au maintien du *statu quo* ?

- Peut-on encore parler de bourgeoisie dans une société qui rejette la notion de classe sociale ?

- La bourgeoisie est-elle la dernière classe sociale ?

- La bourgeoisie est-elle menacée de disparition, comme jadis la noblesse (celle-ci n'a-t-elle pas fusionné avec les nouvelles élites) ?

- Peut-on encore parler de bourgeoisie face au flot grossissant des petits actionnaires ?

- De nouvelles fortunes apparaissent et défraient la chronique. Sont-elles appelées à rejoindre la cohorte des nantis ?

- Comment les bourgeois vivent-ils ? Et comment sont-ils organisés ?

- Dans quelles conditions ses positions dominantes se reproduisent-elles d'une génération à l'autre ?

- Quel rôle la constitution de lignées joue-t-elle dans la transmission de ces positions ?

Questions à tous égards importante car, dans les années 90, voit s'affirmer la prédominance d'une idéologie libérale qui rejette la notion de classe sociale. Le marché est censé réguler la société et se substituer à la lutte des classes. En valorisant la concurrence et l'effort individuel, ce modèle renforce l'idéologie « méritocratique » et va jusqu'à stigmatiser les laissés-pour-compte du développement économique, les assistés des systèmes de prévoyance et autres bénéficiaires des avantages acquis. Une lecture sociologique de la bourgeoisie fait remarquer en fait l'apparition d'une « nouvelle » bourgeoisie dès le début du XX<sup>e</sup> siècle, « nouvelle » bourgeoisie qui continue encore à se développer. Aujourd'hui, les bourgeois sont riches, mais d'une richesse multiforme, un alliage fait d'argent mais aussi de culture, de relations sociales et de prestige. Comme les handicaps sociaux se cumulent, les privilèges s'accumulent. La constitution de lignées apparaît comme centrale dans les processus de la transmission des positions dominantes. La fusion de la noblesse et de la bourgeoisie la plus ancienne s'inscrit dans cette logique. Cette fusion va de pair avec la cohabitation dans les mêmes quartiers. Cette ségrégation produit un effet de méconnaissance par la séparation d'avec le reste de la société.

La bourgeoisie est un groupe dont la position se définit par la possession des moyens de production, qui peut aller de pair avec l'exercice du pouvoir économique, en tant que PDG par exemple, mais qui peut très bien se contenter d'une attitude rentière, assortie ou non d'une activité professionnelle.

Et pourtant, un regard scrutateur est susceptible de montrer l'extrême fécondité culturelle de cette classe bourgeoise avec la figure de l'intellectuel spécifique débouchera sur la figure de l'artiste au XIX<sup>e</sup> siècle comme le souligne E. Chiapello<sup>46</sup>.

---

<sup>46</sup> E. Chiapello, *Artiste versus manager*, Métailié, Paris, 1998

Les « fondateurs » des sciences des organisations : F. W. Taylor & H. Fayol *et al.*

Cette figure de l'artiste naît de la révolte des enfants de la bourgeoisie petite, moyenne ou grande. Il faut d'ailleurs, tout comme dans le cas de l'intellectuel spécifique, en souligner le développement corrélatif de celui de la classe bourgeoise. C'est ce qui conduit, au nom de la révolte, à la formulation de la critique artiste.

L. Boltanski & E. Chiapello<sup>47</sup> soulignent l'importance des deux critiques, la critique sociale produite par les intellectuels spécifiques et la critique artiste produite par les artistes et l'importance de ces deux critiques dans leur capacité à régénérer le capitalisme quand il se les approprie. Ils soulignent de même la façon dont la critique artiste a éteint la critique sociale dans la décennie 70 et comment la critique sociale renouvelée est peut-être en train, aujourd'hui, d'éteindre la critique artiste. Deux critiques aux contours importants pour qui veut rendre plus intelligible la figure du monde « post taylorien ».

### **Culture bourgeoise et *Mythologies* à partir de R. Barthes**

Mais la culture bourgeoise se caractérise aussi par l'aspect « maquette » qui est le sien dans la manière d'indiquer les éléments de la consommation de masse et donc de la culture de masse. L'appartement haussmanien peut être considéré comme la matrice de l'appartement ouvrier, tant sur le plan de sa structure (salle à manger, salon, salle de bains, sanitaires, cuisine et chambre) que sur celui de son aménagement. L'appartement HLM serait, à ce titre, le décalque de l'appartement bourgeois, décalque venant indiquer les biens qui font l'objet de la production de masse. Mais en retour, l'appartement haussmanien va intégrer les biens issus de la production de masse (le réfrigérateur, le lave-linge, le téléviseur, etc.) car ces biens ne sont pas neutres socialement et c'est aussi cela que nous indique le *continuum* « production de masse – consommation de masse – culture de masse - classe moyenne », dont le qualificatif de « moyenne » indique la vocation à être autre chose que l'inférieur ou le populaire et aussi sa vocation à déborder sur la « supérieure ».

C'est en partie à cela aussi que R. Barthes consacre ses analyses dans *Mythologies*<sup>48</sup> dans le projet d'outiller la démarche de compréhension par la référence à des mythes propres à chacune de ces classes alors que des relations s'établissent entre eux. Il s'agit de déconstruire la bourgeoisie sociologique afin de mieux mettre en évidence la bourgeoisie politique et son projet de domination. Les mythes de la classe moyenne au regard de la culture de masse permettent aussi de lire ceux de la classe bourgeoise dans les contours de ce que R. Barthes qualifie de « sémioclastrie ». Dans le thème de la production culturelle, la bourgeoisie va d'ailleurs, avec le kitsch, jusqu'au point du retournement esthétique des éléments de la production de masse, faisant de ces objets, détournés ou non – il s'agira alors de *design* - de véritables entités esthétiques, le robot Moulinex étant ainsi élevé au statut d'œuvre d'art, de même que le canapé dessiné par Philippe Stark. De même que la boîte de soupe Campbell sera décalquée et multipliée par Andy Warhol. Mais ce retournement marque aussi le point limite de la culture bourgeoise dans sa vocation à se dissoudre dans la culture de masse et en même temps à dissoudre les éléments de la culture de masse et, finalement, la classe moyenne.

---

<sup>47</sup> L. Boltanski & E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Collection « Essais », Paris, 1999

<sup>48</sup> R. Barthes, *Mythologie*, Seuil, Collection « Point » n°10 (Ed. originale : 1956)

Les « fondateurs » des sciences des organisations : F. W. Taylor & H. Fayol *et al.*

Dans *Mythologies*, R. Barthes propose deux déterminations de contexte : une critique idéologique portant sur le regard de la culture de masse et un démontage sémiologique de ce langage. Les représentations collectives y sont traitées comme des systèmes de signes afin de rendre compte en détail d'une des vocations de l'idéologie qui est de mystifier en donnant à la culture petite-bourgeoise une valeur universelle.

C'est surtout la dernière partie de son ouvrage (*Le mythe aujourd'hui*) qui nous intéresse du fait des contours du projet qui est ici explicité.

Le mythe conduit à trois types de lectures :

- Le symbole qui constitue la forme du concept représentant le mythe (statique, analytique, cynique) ;
- Le mythe qui est une imposture, il est l'alibi de la déformation (statique, analytique, démystifiante) ;
- Le mythe qui se construit au travers du regard du lecteur (dynamique).

« Si l'on veut rattacher le schéma mythique à une histoire générale, expliquer comment il répond à l'intérêt d'une société définie, bref passer de la sémiologie à l'idéologie, c'est la 3<sup>ème</sup> posture qui vaut. »<sup>49</sup>. L'action impressive du mythe est plus importante que les explications rationnelles. C'est un système inductif que le consommateur de mythe considère comme « naturelle ». Les valeurs sont prises pour des faits. R. Barthes va alors parler de la bourgeoisie comme société anonyme. « Comme fait économique, la bourgeoisie est nommée sans difficulté : le capitalisme se professe. Comme fait politique, elle se reconnaît mal : il n'y a pas de partis « bourgeois » à la chambre. Comme fait idéologique, elle disparaît complètement : la bourgeoisie a effacé son nom en passant du réel à sa représentation, de l'homme économique à l'homme mental : elle s'arrange des faits, mais ne compose pas avec les valeurs, elle fait subir à son statut une véritable opération d'ex-nomination ; la bourgeoisie se définit comme la classe sociale qui ne veut pas être nommée. « Bourgeois », « petit-bourgeois », « capitalisme », « prolétariat », sont les lieux d'une hémorragie incessante : hors d'eux le sens s'écoule, jusqu'à ce que le nom devienne inutile »<sup>50</sup>.

Politiquement, l'hémorragie du nom bourgeois se fait à travers l'idée de nation (qui sert à exclure l'aristocratie). « Le syncrétisme permet à la bourgeoisie de recueillir la caution numérique de ses alliés temporaires, toutes les classes intermédiaires, donc « informes » »<sup>51</sup>. Et idéologiquement, tout ce qui n'est pas bourgeois est obligé d'emprunter à la bourgeoisie. « Il y a sans doute des révoltes contre l'idéologie bourgeoise. C'est ce que l'on appelle en général l'avant garde. Mais ces révoltes sont socialement limitées, elles restent récupérables »<sup>52</sup>, d'autant que ce sont des éléments de cette bourgeoisie et sans doute vise-t-il ce que nous avons qualifié ici, par référence à L. Boltanski & E. Chiapello, de critique artiste. « Et puis, ces révoltes s'inspirent toujours d'une distinction très forte entre le bourgeois éthique et le bourgeois politique : ce que l'avant-garde conteste, c'est le bourgeois en art, en morale, c'est, comme au plus beau temps du romantisme, l'épicier, le philistin »<sup>53</sup>. Et finalement, ne peut-on affirmer que la

---

<sup>49</sup> R. Barthes, *op. cit.*, p. 215

<sup>50</sup> R. Barthes, *op. cit.*, p. 225

<sup>51</sup> R. Barthes, *op. cit.*, p. 255

<sup>52</sup> R. Barthes, *op. cit.*, p. 226

<sup>53</sup> R. Barthes, *op. cit.*, p. 226

figure du client et celle de l'acteur d'entreprise ne seraient finalement pas autre chose que le philistin élevé au statut d'idéal. « *Cet anonymat de la bourgeoisie s'épaissit encore lorsqu'on passe de la culture bourgeoise proprement dite à ses formes étendues, vulgarisées, utilisées, à ce que l'on pourrait appeler la philosophie publique, celle qui alimente la morale quotidienne, les cérémoniaux civils, les rites profanes, bref les normes non écrites de la vie relationnelle en société bourgeoise. C'est une illusion de réduire la culture dominante à son noyau inventif : il y a aussi une culture bourgeoise de pure consommation* »<sup>54</sup>. Les normes bourgeoises sont alors vues comme des lois évidentes d'ordre naturel. « *Les normes petites-bourgeoises sont des résidus de la culture bourgeoise, ce sont des vérités bourgeoises dégradées, appauvries, commercialisées, légèrement archaïsantes, ou si l'on préfère : démodées* »<sup>55</sup>. La bourgeoisie transforme de façon construite invisible la réalité du monde en image du monde sur les principes du monde fondés sur ses catégories. Le mythe conduit à une parole dépolitisée, dans les catégories d'un marché qui tient lieu de cité, mais d'une cité dégagée des catégories du politique.

La mythologie vient surtout indiquer le mythologue pour qui la socialité est de l'ordre de la moralité dans la mesure où être social, c'est indiquer ce qui est bien. Et être client, être organisation, c'est « être bien », c'est être « ce qu'il faut être », ce qui déclasse d'autant les autres postures sociales et politiques ou conduit à les penser dans les termes de l'organisation. C'est aussi cette mystification-là qui est venue déclasser – au double sens du terme – la bourgeoisie au point que l'on ne la nomme plus comme telle aujourd'hui.

Remarquons, et ceci toujours avec L. Boltanski & E. Chiapello<sup>56</sup>, la naissance d'un nouvel esprit du capitalisme ou plutôt, dans les termes utilisés ici, l'achèvement du projet taylorien à la fin du XX<sup>e</sup> siècle mais après être passée par une phase intermédiaire qualifiée de « toyotisme ».

### **Le modèle « post taylorien » de l'organisation**

En quoi peut-on (ou non), parler de fin du « modèle taylorien-fordien » ? Assistons-nous à l'émergence d'un nouveau modèle d'organisation ou à la prolongation de l'esprit du taylorisme dans une société en évolution ? La réponse se limite le plus souvent à l'évidence que nous serions dans un monde « post taylorien ». A y regarder de plus près, à la trilogie « taylorisme – régulation fordienne – Etat Providence » pourrait correspondre une autre trilogie « post taylorisme – régulation libérale – gouvernementalité polymorphe ». Ce troisième terme recouvre une situation qui voit l'émergence d'acteurs socio-politiques « nouveaux » au pouvoir pas forcément codifié : des organisations « supra- nationales » de type Union Européenne, des organismes professionnels, des *lobby*, des organisations non gouvernementales telles que *Greenpeace*, *Médecins sans Frontières*, *WWF* capables de mener une politique aux effets diplomatiques pouvant aller à l'encontre (car suscitées) par les stratégies des entreprises et les actes des gouvernements, ou encore l'apparition de personnages emblématiques tel Julian Assange. Il peut s'agir d'une véritable régulation.

---

<sup>54</sup> R. Barthes, *op. cit.*, p. 227

<sup>55</sup> R. Barthes, *op. cit.*, p. 228

<sup>56</sup> L. Boltanski & E. Chiapello, *op. cit.*

## La figure du « toyotisme »

Comme le souligne B. Coriat<sup>57</sup>, depuis la seconde moitié des années 70, les structures de production connaissent une évolution liée à l'introduction massive de l'informatique. Il met en avant l'importance de la technique dans ses impacts sur l'organisation et la société. Et c'est aussi cela qui marquerait le point de passage de la régulation fordienne au monde qualifié de « post taylorien », mais en étant au préalable passé par la figure du « toyotisme ». Le point d'application n'est pas la société comme dans la régulation fordienne mais l'organisation et / ou, en miroir, ses clients (et non pas le citoyen).

R. Boyer & M. Freyssenet<sup>58</sup> insèrent ce modèle dans la thématique plus large des modèles productifs en identifiant au moins six d'entre eux dans le secteur automobile tout au long du XX<sup>e</sup> siècle en les qualifiant du point de vue des modes de croissance (du pays), des stratégies de réalisation du profit, des modalités de mise en cohérence des moyens et d'établissement d'un éventail des choix, chacun de ces modèles ayant trouvé en lui-même une forme d'épuisement avec :

- Les modèles « taylorien », « woolwardien » - synchronisation et mécanisation des flux d'approvisionnement, autonomie des équipes de travail, un salaire incitatif négocié par équipe, une flexibilité quantitative et qualitative,
- Le modèle « fordien » - la baisse des prix précède l'introduction du travail à la chaîne, le doublement des salaires pour fidéliser la main d'œuvre, une stratégie de profit fondée sur le volume : produits standards, production standardisée, salaire croissant, élevé et relativement uniforme,
- Le modèle « sloanien » - une stratégie combinant volume et diversité en réponse à une demande modérément hiérarchisée, un travail polyvalent et abondant, la mise en commun de pièces entre modèle, la maîtrise de la variété, une hiérarchisation salariale modérée et la construction de possibilités de carrières, une élévation du pouvoir d'achat des salaires contre des gains de productivité, une centralisation stratégique et une décentralisation opérationnelle, filialisation et sous-traitance, lignes de production plurispécialisées,
- Le modèle « toyotien » - stratégie de réduction permanente des coûts, des produits classiques bien équipés sans diversité excessive, une organisation productive en juste-à-temps, un salaire dépendant de la réalisation des objectifs de réduction des temps, la garantie de l'emploi et le partenariat avec les fournisseurs,
- Le modèle « hondien » - une stratégie liant innovation et flexibilité, une réponse à des attentes originales et un emploi des salariés mobiles et opportunistes, une inféodation de l'ingénieur au financier, une logique d'indépendance.

Forts du constat de taux de croissance toujours élevés alors qu'ils s'effondraient en Europe et aux Etats-Unis, et compte tenu d'une critique sociale importante du fait des mouvements nés de mai 68 s'attaquant aussi bien au modèle industriel qu'au bellicisme lié à la guerre du Viet Nam, et compte tenu d'une crise pétrolière qui remettait en cause les processus industriels du fait de leur consommation en énergie, les dirigeants des entreprises européennes et américaines sont allés voir ce qui se passait au Japon. Et ceci d'autant plus que les entreprises japonaises du secteur automobile venaient de prendre

---

<sup>57</sup> B. Coriat, *L'atelier et le robot*, Editions La Découverte, Paris, 1991

<sup>58</sup> R. Boyer & M. Freyssenet, *Les modèles productifs*, Editions La Découverte, collection « repères », n° 298, Paris, 2000, p. 25

Les « fondateurs » des sciences des organisations : F. W. Taylor & H. Fayol *et al.*

ped de façon significative aux Etats-Unis et en Europe. Le qualificatif de « toyotisme » est le signe de la primauté structurante toujours accordée au secteur de l'automobile. L'hypothèse qui était faite est que ce serait ce qui était différent qui serait le facteur de succès des entreprises japonaises. Les observateurs en revinrent avec les instruments de gestion de la qualité, l'automatisation de masse et l'obéissance sociale.

Ce « toyotisme » découle d'une conjoncture historique conjuguant trois tendances convergentes :

- L'émergence de nouveaux concepts organisationnels, liés à la prise en compte des éléments de la critique sociale adressés aux structures bureaucratiques et aussi celles plus spécifiquement adressées aux logiques tayloriennes sur la base de la contestation des conditions de travail sur les chaînes de production ;
- La modification des conditions de la concurrence entre les entreprises actrices des oligopoles qui tendent à s'affronter plus directement, sans la médiation d'un Etat considéré comme devenant insuffisant à garantir les profits (cette situation avait été qualifiée de « capitalisme monopoliste d'Etat ») ;
- Le développement des technologies de l'information et de la communication comme fait générateur.

Il est possible, avec B. Coriat<sup>59</sup>, de distinguer trois niveaux dans la transformation organisationnelle qui s'opère avec l'émergence de la figure du « toyotisme » :

- L'usage de nouveaux supports techniques et de concepts logistiques au sein des mêmes concepts généraux ;
- La mise en oeuvre de techniques d'ordonnancement nouvelles (appel par l'aval) avec une relecture des conditions de l'efficacité puisqu'il ne s'agit plus seulement de chercher à maximiser la productivité directe des travailleurs ;
- L'arbitrage entre internalisation et l'externalisation.

Le « toyotisme » marque donc l'apparition de nouvelles fondations de l'organisation avec la mise en oeuvre d'une nouvelle génération de supports de productivité au regard de trois domaines connexes : les économies d'organisation avec le passage d'une « hyper » division du travail à des tâches élargies, les économies propres à la multiproduction permise par la flexibilité en termes de procédés et de produits, les économies d'apprentissage impliquant des itérations « procédé – produit ».

Il s'agit là d'un renouvellement en profondeur des supports tayloriens classiques de la productivité ainsi qu'une transformation de la logique des rapports sociaux au travail dans l'organisation conduisant, par exemple, l'ingénieur à devenir un chef d'exploitation, c'est-à-dire une sorte d'agent de maîtrise.

Ceci impacte largement à la fois sur ce qui lui est demandé – moins de connaissances d'ordre technique *stricto sensu* et plus de compétences d'encadrement – faisant de lui un « manager opérationnel » et déclassant d'autant les fondements ingénieriques « classiques » de l'organisation sous la forme d'une nouvelle idéologie de l'organisation de la production basée sur trois principes :

- Distribution du travail non plus entre des unités effectuant des tâches parcellaires mais entre « îlots de travail » ;

---

<sup>59</sup> B. Coriat, *op. cit.*

- Conception de l'atelier comme un réseau de mini-lignes avec des trajectoires plus complexes ;
- Introduction de cadences flexibles.

Ce type d'organisation de la production a libéré un potentiel de productivité et de flexibilité, sous la forme organisationnelle du « juste-à-temps » justifié par les exigences d'un client devenu « capricieux ». La formulation de la dimension politique de ce projet vise la domination du temps : celui du client qui se doit de passer son temps à consommer et celui de l'opérateur qui doit, au nom des impératifs de flexibilité, annualiser son temps de travail (comme l'indiquent les clauses des accords sur la réduction du temps de travail), c'est-à-dire accepter de sacrifier des régularités au nom d'un temps économique qui n'est plus du tout un temps domestique.

Depuis le début des années 80, on assiste à la fin de l'ère de la production de masse indifférenciée et à l'apparition de la conjugaison des grandes séries, de la différenciation des produits et des services et de la mise en oeuvre d'une politique de diminution des coûts.

Ces phénomènes ont induit une complexification du jeu concurrentiel. Il s'agit en fait d'une nouvelle actualité des pratiques oligopolistiques à l'œuvre dans les différents secteurs économiques. On rappellera ici que l'oligopole est une forme d'entente implicite (voire explicite quand on parle de cartel) entre les entreprises d'un même secteur pour se partager les marchés à un niveau de prix donné. Or les pratiques oligopolistiques sont « bêtes et méchantes ». « Bêtes » car elles se résument à ce type d'accord, « méchantes » car moins il y a d'entreprises dans un oligopole et plus l'accord devient aisé, les entreprises qui subsistent pouvant se partager les marchés de celles qui ont disparu. C'est ce qui explique les pratiques de compétition par les prix et les produits et les fusions de d'organisations géantes qui vont caractériser les pratiques oligopolistiques à partir de cette époque, plus que la « figuration » d'un « besoin » des clients.

Les entreprises ont donc dégagé les moyens d'y faire face en tablant sur la différenciation (c'est par exemple le cas du secteur de l'automobile avec la multiplication des déclinaisons sur un même modèle malgré l'aspect mimétique des gammes offertes). En conséquence, l'impact sur les structures de production a été important et a amené à développer des structures flexibles capables de fabriquer, sans réorganisation majeure, des produits différents basés sur un même modèle.

En 1971, l'invention du microprocesseur marque l'émergence d'un système technologique rendu disponibles par les technologies de l'information et de la communication à un niveau inconnu jusque-là et en permettant aux organisations de franchir les limites de taille qui existaient jusque-là ainsi que des limites organisationnelles (la possibilité de développer l'éclatement des chaînes de valeurs au plan mondial). Ceci peut d'ailleurs qualifier le basculement d'un univers technologique – celui de la machine - vers un autre « cœur technologique » auparavant périphérique comme celui du réseau. Il en est aujourd'hui question au travers de la notion de « transformation numérique » qui donne naissance à un nouveau type de développement de l'organisation.

Cette mutation de l'organisation est intrinsèquement liée à une automatisation programmable qui s'est déroulée chronologiquement en trois étapes pour ce qui concerne

Les « fondateurs » des sciences des organisations : F. W. Taylor & H. Fayol *et al.*



les systèmes de production avec, dans les années 50, la ligne transfert et la machine outil à commande numérique (MOCN), dans les années 60/70, l'informatisation de la commande des processus, et dans les années 80, l'intégration et le développement de la micro-informatique et sa diffusion dans toute l'organisation. Les évolutions techniques vont venir toucher deux domaines : la puissance et la rapidité, qui permettent la mise en œuvre des outils autorisant la conception de différentes solutions alternatives. Ceci possède trois avantages : l'amélioration de la qualité des produits, la possibilité de ne pas s'enfermer trop rapidement dans des scénarios productifs fermés, l'intégration de la conception et de la fabrication grâce à la prise en compte des caractéristiques réelles de la phase de production le plus en amont possible.

Les formes productives qui apparaissent alors sont caractérisées par les aspects suivants :

- Elles intègrent l'utilisation des technologies de l'information ;
- Elles privilégient la mise en évidence d'un tressage entre des combinaisons techniques et des solutions organisationnelles ;
- L'innovation devient centrale ;
- Chaque maillon organisationnel isole un type de combinaison élémentaire ; du fait de la recherche de la plus grande efficacité possible pour l'ensemble des installations, l'organisation est constituée par l'agencement de ces formes élémentaires, chacune étant adaptée à des segments de production, de logistique et de commercialisation spécifiques ;
- Ces formes élémentaires se sont succédées dans l'ordre chronologique en suivant : l'intégration des services des structures organisationnelles « classiques », la recherche de bénéfices conjoints liés à l'informatisation et l'automatisation des fabrications au sein de concepts organisationnels renouvelés, des avancées en termes d'ordonnancement de la fabrication et de logistique.

Afin d'améliorer le fonctionnement des lignes automatisées, on avait alors cherché à perfectionner la gestion de la circulation des produits intermédiaires (la rupture avec la ligne taylorienne déployée sur un site principal commence là) car, si les tâches parcellisées sont maintenues, les innovations informatiques amènent à des innovations organisationnelles grâce à la possibilité de concevoir une organisation en réseau et l'introduction de cadences flexibles (un « nouveau » modèle ingénierique de l'organisation). L'informatique joue alors deux rôles : le contrôle du travail ouvrier, la gestion de la production, de son ordonnancement et de la logistique associée à l'éclatement des chaînes de valeur, ce second rôle étant source de changements organisationnels.

Les économies engrangées sont liées à l'économie de capital circulant (sous forme d'en cours ou de produits finis) et les gains liés à l'optimisation des ordonnancements et à l'éclatement de la chaîne de valeur. On tient alors pour acquis que la pénétration de masse de l'électronique dans l'organisation est à l'origine d'une trajectoire technologique permettant de rechercher, au travers d'une grande diversité des formes organisationnelles, les bénéfices conjoints de la flexibilité et de l'intégration.

Ce phénomène peut être analysé de deux manières :

- Il peut être perçu comme la conséquence de la crise induite par l'apparition de « nouvelles » technologies, la sortie de crise se faisant après une phase de transition ;
- On peut également considérer que l'on est entré dans une nouvelle trajectoire technologique basée sur les technologies de l'information et de la communication et

Les « fondateurs » des sciences des organisations : F. W. Taylor & H. Fayol *et al.*

qui marque la fin du système taylorien classique de production de masse, qui s'approfondit aujourd'hui autour de ce qui est qualifié de « transformation numérique ».

Il devient possible d'introduire une autre conception des synchronisations des processus. En termes de concurrence, on peut dire qu'une nouveauté a surgi de cette flexibilité technique accrue. Associée au raccourcissement du cycle de vie des produits, elle ouvre la voie à des stratégies basées sur l'exploitation de niches monopolistiques, que ce soit par une politique de différenciation active ou par l'acquisition d'une flexibilité permettant de suivre les segments les plus lucratifs du marché,

Certes, comme on le voit, le « toyotisme » porte en lui les éléments d'achèvement du taylorisme. Il marque, d'une part, la continuité avec le fordisme comme structuration de l'entreprise (on reste dans la centralité du secteur de l'automobile comme métaphore générique) mais il ne s'agit plus, à proprement parler, d'une régulation. Prenant acte de l'importance croissante de l'automatisation, le « toyotisme » ouvre le projet de remplacement de l'homme exécutant par le robot. Il ne s'agit pas d'un remplacement pur et simple, donc de la substitution d'un homme par une machine mais d'une relecture de la structure organisationnelle à la lumière de ce phénomène. Aux deux hiérarchies « tayloriennes », vient alors s'en ajouter une troisième, qualifiée de « transversale », qui prend acte de l'affaiblissement de celle qui avait été qualifiée d'« horizontale » mais qui ne disparaît pas pour autant. C'est aussi un renouvellement de la division des tâches au de la conception à la commercialisation, par éclatement de la chaîne de valeur. Les apports du thème de l'autonomie et la nécessité de structurer des systèmes « hommes – machines » a conduit au renouvellement du regard porté sur l'articulation qui s'effectue entre l'homme au travail, la machine lue aussi bien sous son aspect d'exécution, de démultiplication de l'effort humain, de problème, que de système d'information. Le thème de l'autonomie s'en trouve ainsi renouvelé assorti de celui de l'information et de la communication. Là où la machine est venue incorporer le savoir-faire d'exécution, le système d'information vient incorporer le savoir-faire de conception et de coordination.

Mais le « toyotisme » conserve un caractère de régulation non plus dans le lien économique et social qui s'établit entre l'ouvrier et la production de masse mais dans celui qui s'établit entre l'« organisation mère » et les sous-traitants satellites liés à l'éclatement de la chaîne de valeur et conduit à la mise en avant de la notion de « chaîne globale de valeur ». A la figure d'un atelier qui se caractérise par des machines accolées les unes aux autres et articulées entre elles par l'adjonction de liens informationnels correspond l'idée d'une organisation principale entourée de satellites référencés et articulés avec elle par des liens informationnels. Ces liens informationnels présentent en outre l'intérêt de réduire le risque financier, si on les compare aux liens en capitaux. La hiérarchie « transversale » déborde ainsi les frontières de l'organisation pour y inclure les sous-traitants que le développement des moyens de communication peut permettre de « gérer » à distance. C'est une forme de retour mais compte tenu des apports de la technique au *putting-out system* d'avant la manufacture. Des thèmes tels que ceux de la qualité, de la disparition des stocks par la mise en place d'une gestion en flux tendus viennent renforcer les transversalités mais aussi la pression sur les coûts et sur les prix (la pression sur les coûts de l'entreprise mère passant sur celle des prix des satellites) et celle sur les prix de l'entreprise mère par la nécessité de conserver un pouvoir d'achat aux « salariés – clients » dans un univers de consommation qui repose sur une société dans laquelle les liens de la régulation fordienne ont été rompus. Là où le projet politique

de la régulation fordienne, c'est-à-dire une situation était venue rendre du pouvoir d'achat aux salariés, la dualisation issue de la rupture de la régulation fordienne conduit à une séparation « pauvres – riches » beaucoup plus radicale. Certains, dans les sociétés « post-industrielles » comme sur le plan international y gagnent plus que d'autres, certains, d'ailleurs très nombreux, y perdent d'ailleurs très clairement comme le montrent les études portant sur la concentration de la richesse.

### **La figure du « client – roi »**

Le modèle « post taylorien » marque aussi l'affaiblissement du thème de la production de masse, puisque la réponse apportée à la demande passe à présent par l'élaboration de plus petites séries adaptées à des besoins particuliers par « customisation ». Il est tout aussi possible d'affirmer, qu'en d'autres termes, le projet taylorien est achevé. C'est la thèse orthodoxe. Les évolutions des technologies de l'information et de la communication permettent ainsi la généralisation de la sous-traitance et le renouvellement au plan international de l'exploitation des travailleurs des pays à faibles coûts de main d'œuvre. On parle, en ce sens, de « nouvelle révolution industrielle »<sup>60</sup>. Les tenants de cette thèse mettent d'abord en avant le caractère de « nouveauté » dans le contexte d'un « nouvel univers du travail ». Ce qualificatif justifie le masquage d'une efficacité du travail et du capital devenue plus « complexe » : machineries plus complexes, collectif plus complexe (appelant *de facto* à plus d'obéissance aux machineries aussi bien qu'à la figuration d'un collectif).

L'organisation « post taylorienne » se traduit alors par une soumission qui ne concerne plus ce qui vient lier la masse des exécutants aux concepteurs mais pour ce qui relie les acteurs de la transversalité aux clients au regard d'une production « tirée » par la vente. Les logiques organisationnelles sont concernées avec l'apparition des « transversalités » (structures matricielles, structures en projet) qui obéissent en fait aux caractéristiques des bureaucraties mécanistes.

Soumission demandée aux concepteurs eux-mêmes car elle est aussi devenue possible au travers de l'articulation qui s'établit avec le système d'information, soumission demandée aux « satellites » qu'ils soient proches ou éloignés, soumission demandée aux clients dans un univers de réalisation des prestations conçues à partir de leur demande en « juste-à-temps ».

Dans le même sens, M. Azzolini-Manouk<sup>61</sup> parle d'une dialectique « solidification – dissolution » en cotant la notion de solidification de l'« organisation taylorienne » et celle de la « perte de substance » de l'« organisation post-industrielle » conduisant à ce qu'elle qualifie de « dissolution ». La solidification aurait été marquée par une matérialisation progressive de la substance organisationnelle constitutive de la légitimité de la société industrielle. Cette matérialisation est inhérente à la montée en puissance du capitalisme industriel mais aussi à une époque marquée par le développement de la pensée rationnelle

---

<sup>60</sup> P. Veltz, *Le nouveau monde industriel*, Gallimard, Paris, 2000

<sup>61</sup> M. Azzolini-Manouk, *Le processus de dissolution des firmes post-industrielles*, Thèse Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille III, 2001

Les « fondateurs » des sciences des organisations : F. W. Taylor & H. Fayol *et al.*

et l'affaiblissement des institutions primaires (famille, église, etc.)<sup>62</sup>. Ce processus se trouve ancré dans l'histoire et y trouve ainsi les éléments de sa compréhension. Elle souligne le rôle des ingénieurs (et des managers) mais tout d'abord des ingénieurs en mentionnant l'existence d'un véritable enthousiasme de ceux-ci au regard des catégories tayloriennes. « *Les principes tayloriens semblent avoir ouvert la voie à une sorte d'institutionnalisation de l'anonymat en entreprise, puisque les procédures de mécanisation, de standardisation et donc d'uniformisation ne furent pas seulement appliqués aux biens matériels, mais également au personnel* »<sup>63</sup>. Et une dérive d'une logique qualitative vers une logique quantitative dans le sens de la construction d'une idéologie dominante de la production de masse. C'est à partir de ces positions qu'elle invite à l'examen de la tendance à la dilution que l'on trouve aussi sur le plan théorique (c'est le sens des travaux qui mènent aux nouvelles théories de la firme au travers, par exemple, du concept de coût de transaction).

M. Azzolini-Manouk va alors tresser la thèse de la « désubstantialisation » qui « *indique à la fois que les firmes se dématérialisent, mais aussi se vident progressivement de leur substance. La montée de l'immatériel, l'introduction des notions de « virtualité », « invisibilité », « ambivalence », l'anarchie paradigmatique et sémantique auxquelles les nouvelles configurations ont donné lieu, semblent se manifester en opposition à la solidification* »<sup>64</sup>. Ce processus conduit même, à ses yeux, à l'émergence de « difformités organisationnelles » avec l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies fondées idéologiquement par le recours au concept justificatif d'innovation, aux mises en œuvre mimétiques d'un « modèle japonais » comme justification d'une logique de production qualifiée de « frugale ». C'est aussi ce qui conduit à une « prolifération » des dénominations configurationnelles (contrats relationnels, partenariats à valeur ajoutée, alliances stratégiques, firmes réseaux, structures hybrides, entreprises étendues, impartition, etc.). Elle va ainsi parler de « *volatilisation des firmes dans la mondialisation* »<sup>65</sup>. La métaphore tout comme les pratiques de fusion en sont une preuve supplémentaire dans l'argumentation du passage de la quête d'une taille maximale à celle d'une taille mondiale. Ce processus conduit ainsi à une « évaporation » des entreprises multinationales ou encore à une difficulté croissante de pouvoir les figurer. La dissolution des « organisations post tayloriennes », c'est tout à la fois tertiarisation, financiarisation, alliance pour mieux masquer la domination qui, selon les mots de M. Azzolini-Manouk, est celle d'un « surcapitalisme », résultat de mégafusions conduisant à une interdépendance internationale.

Elle propose une dualité terme à terme d'une représentation taylorienne et « post taylorienne » de l'organisations dont les éléments suivants ont été repris<sup>66</sup> :

| Représentation taylorienne | Représentation « post taylorienne » |
|----------------------------|-------------------------------------|
| Rigidité                   | Flexibilité                         |
| Stabilité                  | Instabilité                         |
| Sécurité                   | Incertitude, précarité              |

<sup>62</sup> A. Desreumaux, Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, n°107, janvier-février 1996, p. 86

<sup>63</sup> M. Azzolini-Manouk, *op. cit.*, p. 111

<sup>64</sup> M. Azzolini-Manouk, *op. cit.*, p. 180

<sup>65</sup> M. Azzolini-Manouk, *op. cit.*, p. 292

<sup>66</sup> M. Azzolini-Manouk, *op. cit.*, p. 219

Mesurabilité  
Visibilité

Insaisissabilité  
Invisibilité

L'excitation pour un changement perpétuel devient une des composantes idéologiques de la représentation « post taylorienne » qui vise tout à la fois le fonctionnement interne, les relations sociales et l'organisation du travail. A l'apologie de la flexibilité correspond la représentation d'un temps « contracté », qu'il s'agisse de flexibilité financière dans la genèse du profit par minimisation des frais fixes (donc des investissements), de flexibilité de main d'œuvre visant principalement le nombre de salariés, de flexibilité technique du processus dans sa vocation à produire une grande variété de produit en séries elles-mêmes variables dans sa nature technique même ou par externalisation, de flexibilité fonctionnelle vue comme la justification des politiques de gestion visant à une polyvalence accrue dans l'occupation d'un poste de travail sous la justification du recours au concept d'autonomie. La volonté affichée de réduire le nombre de niveaux hiérarchiques est une preuve supplémentaire de cette dissolution de l'organisation « post taylorienne » qui se caractérise ainsi par la création d'emplois précaires. Les arguments sont tout aussi multiples que dans le projet taylorien lui-même car tout autant économiques que moralisateurs, l'argumentation par la qualité constituant une forme de compromis acceptable entre ces deux postures, la qualité venant en fait masquer la répétitivité. Tout comme D. Linhart, acceptons que ces justifications « *s'apparentent bel et bien à la philosophie taylorienne* »<sup>67</sup>.

C'est en fait aussi un autre rapport au travail et à la lutte sociale qui se construit ainsi, comme le soulignent S. Beaud & M. Pialoux<sup>68</sup> qui nous font remarquer le lien entre cette nouvelle organisation de la production et la rupture de la chaîne de transmission du savoir et de la mémoire qui induit une dévaluation des qualifications, une marginalisation de l'expérience, le laminage de la contestation syndicale et la mise en avant du caractère éclaté de la résistance à la domination et donc, en miroir, la montée en puissance de la référence au *knowledge management*. Ils nous indiquent ainsi comment le terme d'« opérateur » a conduit à la dissolution de la distinction des ouvriers spécialisés et des ouvriers qualifiés. « *La catégorie d'ouvrier cède la place à une catégorie, homogène et indifférenciée, d'opérateur ou d'agent de fabrication* »<sup>69</sup>. Cette homogénéisation par rejet du qualificatif d'ouvrier considéré comme un signe de disqualification économique et sociale constitue, à nos yeux, le pendant de celle qui opère aujourd'hui pour la bourgeoisie au travers de la figure du client. « *Les opérateurs sont recrutés pour des missions d'intérim de courte durée, renouvelées en fonction de leur comportement au travail, où ils doivent démontrer disponibilité et loyauté à l'égard de l'entreprise. Ils n'exercent plus un métier (avec son langage, sa culture, ses modes de transmission entre anciens et nouveaux), mais une sorte d'ouvrage ponctuel lié à un projet* »<sup>70</sup>. Ils sont intégrés de façon docile dans des PME satellites des grands groupes sur la base d'un discours de compétition menaçante avec les pays en développement aux bas coûts de main d'œuvre. C'est comme si les luttes unificatrices des « trente glorieuses » (« qualifiés - non qualifiés », « ouvriers - paysans », « français -

---

<sup>67</sup> D. Linhart, *La modernisation des entreprises*, Editions La Découverte, Collection « Repères », Paris 1996, p. 29

<sup>68</sup> S. Beaud & M. Pialoux, Cette casse délibérée des solidarités militantes, *Le Monde Diplomatique*, janvier 2000

<sup>69</sup> S. Beaud & M. Pialoux, *op. cit.*, p. 10

<sup>70</sup> S. Beaud & M. Pialoux, *op. cit.*, p. 10

immigrés », « hommes – femmes ») cédaient la place à la redivision en sous-groupes dont on ne sait plus à quelle classe ils appartiennent. Les ouvriers qui avaient connu une amélioration progressive et continue de leur niveau de vie reviendraient à une situation de vulnérabilité ayant comme conséquences la déstabilisation des logiques d'identification politique et symbolique qui étaient les leurs. La classe ouvrière vient se dissoudre dans le prolétariat. L'hétérogénéité des conditions de travail, des horaires de travail et de rémunérations rendent difficile la constitution d'un sentiment d'appartenance et viennent favoriser la généralisation de l'acceptation de la précarité.

Ceci se trouve renforcé en miroir dans la société au travers, par exemple, par la déstabilisation scolaire liée à l'allongement de la scolarité, au développement du « soupçon pédagogique » et à l'impact des technologies de l'information et de la communication. L'allongement de la scolarité s'est traduit par la généralisation de l'enseignement secondaire et supérieur et une sophistication croissante des filières d'enseignement, conduisant le système éducatif à se constituer en une offre. L'exclusion du système scolaire, de niveau en niveau, de filière en filière, constitue, en quelque sorte, le miroir de celui qui est à l'œuvre dans l'organisation. Pour sa part, le « soupçon pédagogique » s'exprime au travers d'un doute quant aux lois héritées de la III<sup>e</sup> République en France (1871-1939). Ces lois qui caractérisaient en quelque sorte la concrétisation du projet de la Philosophie des Lumières sur le plan éducatif sont contestées sous leur aspect ethnocentrique (par exemple, avec « nos ancêtres les gaulois » enseigné en France et dans ses colonies et à ses enfants d'immigrés aujourd'hui, l'anéantissement des langues régionales, la volonté unificatrice qui s'exprime au travers d'examens et de diplômes nationaux), sous leur aspect « impérialiste » (la didactique est ainsi mise en accusation du fait de l'univocité de la relation « maître – élève », la discipline est également soupçonnée). Là encore, l'éducation de masse, miroir du projet taylorien, s'ouvre aux fragmentations, miroir de celles du projet « post taylorien ». De nombreuses alternatives sont ainsi proposées et expérimentées, contribuant à la construction de cette offre devenant légitime car renforcée par la légitimité du discours de la compétition économique... et du succès fatalement accordé à ceux qui seraient les mieux adaptés.

Les technologies de l'information et de la communication renforcent les aspects précédemment développés. Elles constituent un instrument de sophistication des filières, de marchandisation de l'éducation et de relecture des principes et des méthodes pédagogiques sur un arrière-plan de discours de « modernisation » du même ordre que celui que l'on retrouve dans l'organisation. Il s'agit même de déboucher sur la figure d'un client du système éducatif en quête de « compétences » sur lesquelles il puisse « calculer ».

C'est un des éléments de rupture entre les générations, l'ancienne s'identifiant au travers de sa frustration d'une scolarité longue et stéréotypée, le militantisme lui ayant permis de se « cultiver » alors que les générations actuelles, issues d'études plus longues, les conduit à disqualifier l'expérience sociale et militante de la génération qui précède et à la suspicion du syndicat et des corps intermédiaires comme le montrent les mouvements sociaux.

Comme le signalent G. Balbastre & S. Binhas<sup>71</sup>, alors que Renault a longtemps servi de vitrine industrielle et sociale à l'ensemble du secteur automobile français voire européen, la privatisation a accéléré sa banalisation en important du « moment japonais » les pratiques de rationalisation et les techniques d'exploitation « à la japonaise ». C'est ce qui s'est passé au travers d'une intensification du travail, les « unités élémentaires de travail » (UET) conduisant en fait à une solidarité obligatoire entre les membres de cette petite unité et en culpabilisant celui par qui l'erreur arrive car les exigences du flux tendu impliquent une parfaite synchronisation. Les modes de gestion individualisés accentuent les concurrences (« jeunes – vieux », « titulaires – précaires ») et renforcent les impacts de modalités telles que les concours entre équipes (les challenges). De plus, « *l'opérateur, confronté à une accélération continue des cadences, doit aussi répondre à des impératifs de qualité toujours plus stricts. Cette qualité se décline en autant de slogans managériaux : qualité totale, zéro défaut, action qualité Renault (AQR), définis par la direction comme « l'oeil du client ». C'est ce client, dictateur éclairé, qui imposerait ses volontés, à charge pour les ouvriers de se plier à son humeur versatile : « l'AQR n'est pas figé. Il évolue en fonction de la perception du Client » (avec C majuscule dans le texte) »<sup>72</sup>. Comme l'exprime le slogan publicitaire de Renault (des voitures à vivre), la liberté de consommer devient la seule idéologie opérante avec une pression constamment accrue sur les opérateurs.*

C'est aussi en cela que l'on peut mettre en exergue le fait que l'idéologie dominante offre aujourd'hui la représentation d'une organisation vue comme devant être support de profit. A ce titre, les perspectives ingénieriques vont venir se trouver assujetties à cette logique-là, qui est aussi celle du commercial et du profit.

Ce sont ces deux éléments-là qui conduisent à la configuration idéologique d'un client servi par les logiques du marché auquel répond la figure d'un agent organisationnel qui lui est soumis. L'auto référencialité qui en découle est donc à la fois locale (puisque les sujets concernés agissent par validation de leurs préférences) et générale (la « main invisible » du marché venant rendre compatibles l'ensemble des micro – décisions).

Les structures économiques évoluent corrélativement en liaison avec ces aspects-là. Dans un univers de régulation fordienne corrélative d'une rente financière négative, la répartition des revenus opère entre salariés, Etat et entreprise dans la mesure où la capitalisation opère par création monétaire et la rente manque d'attractivité face à l'indexation des revenus du travail. Lorsque la rente financière réapparaît, deux autres types de revenus apparaissent eux aussi, venant laminer les bases macroéconomiques de la régulation fordienne : les intérêts et les dividendes. Le détenteur de capital se trouve face à l'opportunité de placer financièrement ou d'investir dans des titres représentatifs du capital des entreprises. La compétition macroéconomique entre intérêts et dividendes se développe au détriment essentiellement des salaires et des prélèvements opérés par l'Etat.

Dans ce contexte, la société « post taylorienne » qui se dessine est celle d'un « salarié-entrepreneur » autonomisé dans sa pratique quotidienne au sein de l'organisation, mais devenu l'esclave d'un client qui n'est plus tout à fait lui, ni encore tout à fait un autre.

---

<sup>71</sup> G. Balbastre & S. Binhas, « Une usine tellement moderne », *Le Monde Diplomatique*, janvier 2000

<sup>72</sup> G. Balbastre & S. Binhas, *op. cit.*, p. 12

Les « fondateurs » des sciences des organisations : F. W. Taylor & H. Fayol *et al.*

Cette situation-là vient marquer le triomphe de la disparition de la classe ouvrière pour un prolétariat qui comprend aussi aujourd'hui les ingénieurs et les cadres.

En effet, ce client particulier, n'est plus un consommateur de masse directement identifiable au producteur de masse. Mais ce client n'est pas non plus un membre de la classe bourgeoise. Il est partout. Il est si particulier, qu'il ne peut être assimilé à une classe particulière et donc il échappe apparemment à la figure du prolétariat. Au déclassement de la classe ouvrière correspond, en miroir, celui de la bourgeoisie. Dans cette idéologie-là, le client peut en effet appartenir à n'importe quelle couche de la société et consommer de façon particulière sur certains créneaux du marché et différemment ailleurs selon ses préférences. Les dépenses luxueuses ne seraient pas liées aux revenus mais à des choix d'allocation de fonds. Ainsi, un salarié moyen peut choisir de concentrer ses revenus sur l'achat d'une voiture toutes options et d'économiser sur l'électroménager. Le politique et ses attributs (avec la dimension démocratique du vote) cède le pas aux catégories de la marchandise (comme dans le cas du *marketing* politique qui vient « marchandiser » le politique). Autrement dit, dans cette société, le client devient une figure du maître insaisissable, inaccessible, parce que diffuse dans la réalité et subsumée dans le discours managérial.

Quant à savoir s'il s'agit là de la fin du projet taylorien ou de sa transformation à l'occasion de conditions nouvelles, elles-mêmes issues de l'épuisement du modèle de régulation fordien... c'est sans doute une question d'interprétation. Si nous poussons l'analyse jusqu'au bout, nous serions tentés d'avancer l'hypothèse selon laquelle, la société « post taylorienne » affiche le comble de l'organisation « post taylorienne » du travail, puisqu'elle confie à une figure irréaliste la tâche de coordonner les actions et les décisions d'opérateurs « coincés » dans le discours de la responsabilité et de l'autonomie. Le contrôle est alors en même temps intériorisé et extériorisé. Le salarié passe de l'autonomie à l'hétéronomie par référence à la « loi » du client. Peut-on appeler ce phénomène une réalisation du projet de Taylor ? Ce serait lui attribuer une intention machiavélique qui n'est pas dans les textes. Tout ce que nous pouvons dire aujourd'hui, c'est que le « salarié-entrepreneur » autonome est aussi un client esclave de sa propre représentation de la société de consommation. Représentation dans laquelle le client est un être d'exception, qui consomme des produits d'exceptionnelle qualité, ce qui lui confère une identité qu'il a du mal à acquérir ailleurs que dans les objets achetés dans un monde qui est, soulignons-le, celui de la communication de masse et des réseaux sociaux.

Dans cette société-là, la paix dans les ateliers est assurée aux dépens, non de maladies physiques professionnelles mais du stress lié aux responsabilités insoutenables qui sont confiées aux salariés. Insoutenables car impossibles à élaborer et verbaliser face à un partenaire inexistant (le « client »). Dans ce fonctionnement en miroir, « je me sens d'autant plus responsable que je suis un client potentiel et que je peux donc engager un dialogue avec un autre moi-même imaginaire aux exigences sans fins ». Le problème de cette société réside alors peut-être dans sa démesure, dans son projet de responsabilité illimitée, de service à la perfection infinie, surhumaine, de l'ordre d'un idéal qui n'est plus celui de la science, mais celui de la métaphysique. En ce sens, l'autonomie et l'entreprendre, comme discours emblématiques, sont des figures représentatives de ce modèle ingénierique de l'organisation.



L'autre corrélation intéressante à noter est celle qui s'établit avec le discours cynique de l'efficacité radicale, discours de l'ironie désabusée (où l'on retrouve les paroles que l'on pourrait entendre dans la bouche de l'*homo economicus* ?). La sursaturation en désir de la démarche *marketing* joue un rôle dans cette perspective, dans la mesure où elle a rendu le discours du désir forcé légitime. Il s'agit bien ici de créer des « esclaves volontaires » créant l'illusion du vivre ensemble.

## Bibliographie complémentaire

- R. Boyer & J.P. Durant, *L'après fordisme*, Syros, collection Alternatives Economiques, Paris, 1993
- P. Cohendet & M. Holland & T. Malsch & P. Veltz, *L'après taylorisme : nouvelles formes de rationalisation dans l'entreprise en France et en Allemagne*, Economica, Paris, 1988
- B. Coriat, *Science, technique et capital*, Seuil, Paris, 1982
- B. Coriat, *Penser à l'envers : travail et organisation dans la firme japonaise*, Editions Bourgeois, Paris, 1991
- B. De Montmolin, « Taylorisme et anti-taylorisme », *Sociologie du Travail*, n° 4/74 (octobre – décembre)
- G. Duval, *L'entreprise efficace à l'heure de Swatch et McDonald's – La seconde vie du taylorisme*, Syros, collection Alternatives Economiques, Paris, 1998
- GERPISA, « Un nouveau Toyotisme ? », *Actes du GERPISA*, n°8, novembre 1993
- H. Kern & M. Schumann, *La fin de la division du travail ? La rationalisation dans la production industrielle, l'état actuel, les tendances*, Editions des Maisons des Sciences de l'Homme, Paris, 1989
- D. Linhart, *Le torticolis de l'autruche – L'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Seuil, Paris 1999
- D. Linhart, « Le Taylor nouveau est arrivé », *Panoramiques* n° 32, 1998
- S. Micelli, « Nummi versus Uddevalla : apprentissage et mémoire dans la production industrielle », *Sociologie du travail*, n° 3/95, vol. XXX-VII
- E. Vatin, *Organisation du travail et économie des entreprises*, Editions d'Organisation, Paris, 1990