



**HAL**  
open science

# 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.. 2015. halshs-01228899

**HAL Id: halshs-01228899**

**<https://shs.hal.science/halshs-01228899>**

Preprint submitted on 14 Nov 2015

**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**

**CNAM**

**Professeur titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »**

**292 rue Saint Martin**

**75 141 Paris Cédex 03**

**Tél                01 40 27 21 63**

**FAX                01 40 27 21 55**

**E-mail            yvon.[pesqueux@lecnam.net](mailto:pesqueux@lecnam.net)**

**site web         lirsa.cnam.fr**

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

## **Introduction**

Les apports de ces deux auteurs *et al.* (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 ». 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 chapitre.

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 la séparation entre conception et réalisation, conceptualisations qu'ils effectuent à partir de leur pratique, et 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 ») 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.

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

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

F. W. Taylor parle en fait plutôt d'emploi que de travail et, quand il parle de travail, il en est question en terme d'homogénéité et donc de substitution 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 la notion de standardisation, un des « marqueurs » de l'organisation.

### I.1. 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, par référence à des savoirs spécifiques, 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.

### I.2. 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 la dimension véritablement politique de l'entreprise 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 réduite 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

---

<sup>1</sup> F. W. Taylor, *La direction scientifique des entreprises*, Dunod, Paris, 1967 (Ed. originale édition : 1923)

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

produites constitue le bénéfice de la standardisation des tâches par des volumes allant au-delà de tout ce qui était envisageable, 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 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 issu de la classe ouvrière) craint d'y retourner 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 tienne lieu de cité juste se trouve ainsi en quelque sorte achevé dans le cadre du projet taylorien

---

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

<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

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

avec une division du travail poussée à l'extrême, 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'ordonnancement dans le temps.

### **I.3. 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> met en œuvre 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.

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

---

<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

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

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

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.

## II. 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 en quelque sorte 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 au regard d'un outillage de statut comparable aux machines. 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 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. C'est à partir d'une approche fondamentalement inductive qu'il conceptualise ses principes à partir d'un projet « organiciste » de maîtrise du corps de l'entreprise, 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 entreprise 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*). 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 donc question de commandement par articulation entre un outillage et son usage par un chef qui administre, commandement qui se réfère à des

---

<sup>10</sup> H. Fayol, *Administration industrielle et générale*, Dunod, 1977 (1<sup>o</sup> édition : 1916)

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

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

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

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 ainsi l'acte d'administrer (à comprendre comme du commandement) : **prévoir** (une vision rationnelle du futur), **organiser** (à comprendre comme l'allocation socio-technique 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).
- **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 organisationnel 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).
- **La structuration en 6 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> étant, en matière d'analyse des coûts, le 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'œuvre 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).

---

<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, p. 267-299

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

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

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.

A la même époque, on doit également faire mention d'**A. Detoef**, fondateur d'Alstom, qui militera aussi pour la connaissance des coûts (il sera Président de la CEGOS), 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

---

<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

<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

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



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.

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

A la fois en filiation mais aussi sur une autre perspective (avec une contribution à la régulation, question que l'on reverra plus tard), 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.
- **La *representative bureaucracy* (ou bureaucratie représentative)** dans laquelle les salariés peuvent s'exprimer via des délégués, etc. 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.

### IV. 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 des organisations.

---

<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

<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

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

## V. 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 10 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 ses produits et des services à la clientèle,
- concept de continuité qui désigne la capacité de la structure organisationnelle à s'adapter aux changements.

**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*).

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

---

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

<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.*

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.

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.

## VII. Robert K. Merton

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

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

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

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*).

### **VIII. P. 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.

### **IX. Mary Parker Follett<sup>30</sup>**

Elle va, pour sa part, mettre l'accent sur les problèmes de coordination au regard de 4 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

---

<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

<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

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

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 donc parmi les auteurs des théories des organisations ayant focalisé leur attention sur la tension entre pouvoir (d'ordre général) et autorité (assise sur la mise en oeuvre d'une fonction).