



HAL
open science

L'humanisme organisationnel

Yvon Pesqueux

► **To cite this version:**

| Yvon Pesqueux. L'humanisme organisationnel. 2015. <halshs-01235163>

HAL Id: halshs-01235163

<https://shs.hal.science/halshs-01235163v1>

Preprint submitted on 28 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.



HAL Authorization

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

site web lirsa.cnam.fr

L'humanisme organisationnel

Introduction

Ce qui est ici qualifié d'humanisme organisationnel l'est fait ailleurs sous deux types d'appellations, celui d'« école néo-classique » ou encore d'« école empirique ». Le choix de cette qualification est fondé sur deux arguments : les auteurs dont il est question ici participent à l'hypothèse de travail qui considère l'organisation sous l'angle de l'action collective (plus que celui de la dimension du travail). Ils ne dialoguent pas vraiment avec leurs contemporains du « mouvement behavioriste » contribuant plutôt à une doctrine de l'entreprise, doctrine qui, en filiation avec les apports dont il était question dans le chapitre 2 autour d'H. Fayol, relèvent de l'infaillibilité du dirigeant et ouvre la voie à l'argument idéologique de l'entreprise comme institution : « ce qui est bon pour la General Motors et bon pour l'Amérique » - et, pour être exhaustif quant à cette phrase prononcée par le Président Eisenhower – « et ce qui est bon pour les Etats-Unis est bon pour le monde ». La première partie de la citation marque la construction d'un autre argument du managérialisme (rappelons que le premier argument du managérialisme était celui de l'existence d'une référence intangible, celle du « management scientifique » – cf. F. W. Taylor), cet aphorisme conduisant à l'idée que tout devrait être géré comme une entreprise voire être purement et simplement « entreprise ». C'est à ce titre qu'il est fondamentalement question, avec ces auteurs, de gouvernement de l'entreprise et de la place de l'entreprise dans la société. Ces textes sont publiés avant et après la Deuxième guerre mondiale, au regard d'un débat sur la responsabilité du *big business* dans la crise de 1929, le regard général porté sur ce *big business* passant de l'hostilité (avant la Seconde guerre mondiale) à l'acceptation après

celle-ci même si de nombreuses critiques lui ont été adressées : l'admiration plus ou moins révélée des grands patrons américains au régime d'Hitler avant 1939, l'usage de leur pouvoir (par exemple dans l'industrie automobile) pour obtenir la destruction *ad hoc* d'infrastructures (celle des tramways en l'occurrence), etc.

L'humanisme en général repose sur le statut privilégié accordé à l'Être Humain. L'humanisme qui prévaut en sciences des organisations a été légitimé par le mythe du progrès dans une conception limitée au progrès matériel comme on le trouve chez P. Drucker dès le début de ses publications¹. Le volontarisme managérial peut à ce titre être vu comme manifestation privilégiée de cet humanisme. Rappelons ici que le volontarisme managérial ne se réduit pas à la volonté personnelle du dirigeant mais repose sur la mise en avant du « vouloir agir » en efficacité dans la perspective d'une idéologie décisionniste. Mais la référence à l'humanisme comme fondement est un présupposé fort. Le projet culturel de la rationalité productive dont il est porteur s'est imposé à la société de façon générale, conduisant, en parallélisme de la production et de la consommation de masse, à une « pensée de masse », le « monde » des organisations étant celui du triomphe de cette pensée de masse au regard de fins qui sont finalement imposées. Les rhétoriques de l'humanisme en sciences des organisations conduisent à une forme de gouvernement des sujets donc de doctrine morale de l'organisation.

Les développements de ce chapitre vont être structurés en deux ensembles : les auteurs qui vont contribuer à l'argument de l'inafaillibilité de l'entreprise au regard de logiques organisationnelles et ceux qui vont fonder la thématique du *Business and Society*, c'est-à-dire une position qui considère la logique des affaires comme surplombant toute la société en donnant les fondements à la question de l'éthique des affaires et de la RSE (responsabilité sociale de l'entreprise), question dont les développements interviendront presque un demi siècle plus tard. Il faut souligner, pour ce qui concerne les auteurs américains, la corrélation entre le moment de leur réflexion et la dérive droitière du Maccarthysme du début des années 50 (c'est clairement le cas pour H. R. Bowen)

I. Chester I. Barnard – un écrit d'avant la 2^e guerre mondiale

Il fut un des dirigeants d'une des plus grandes entreprises américaines (AT&T) et se caractérise par une réflexion sur les modalités de l'action organisée, modalités

¹ P. Drucker, *The Concept of Corporation*, John Day, New-York, 1946 - *The Practice of Management*, Harper & Row Publishers, New-York, 1954 - *Managing for Results : Economic Tasks and Risks – Taking Decisions*, Harper & Row Publishers, New York, 1964, *The Effective Executive*, Harper & Row Publishers, New-York, 1967

formulées dans son ouvrage intitulé *The Functions of the Executive*², ouvrage qui porte sur les mécanismes (donc incontournables) à mettre en place pour assurer une action efficace. L'auteur discute les conditions d'efficacité de l'autorité qu'il définit comme le « caractère d'une communication dans une organisation formelle ». Il est donc question de « système de communication » - c'est-à-dire « système de commandement » - pour que les subordonnés comprennent les actions à réaliser. Ce système de communication est d'ordre double : une hiérarchie articulée avec un système de coordination et de communication afin d'aboutir à une coopération entre agents organisationnels. Il a surtout dialogué avec E. Mayo à propos des excès mécanistes du management scientifique. Il va également ouvrir la question d'une théorie de la décision (H. A. Simon lui rendra plusieurs fois hommage pour cela et C. I. Barnard a rédigé une des préfaces d'*Administrative Behavior*). Il faut enfin souligner qu'il écrit ce livre durant la Grande Dépression et que, bien que dirigeant d'une des entreprises d'un secteur en développement rapide, il est soucieux de l'air du temps, d'où son classement dans le cadre d'un humanisme organisationnel. Comme le souligne D. Chopin³, avec C. J. Barnard, il y a passage « d'une doctrine de la mesure des actes du travailleur, à celle d'une maîtrise de leurs interactions ». La coopération relève d'un ensemble d'ajustements dont il rend compte au travers de la dualité « organisation formelle – organisation informelle », et c'est en cela qu'il est plus question d'attitude que de comportement. Cette mise en exergue de la notion de coopération est un premier apport à une notion qui s'est développée depuis : celle de performance.

II. Arthur P. Sloan et ses années à la GM

Il y a une forme d'identité biographique entre A. P. Sloan et C. I. Barnard, A. P. Sloan ayant dirigé la *General Motors* pendant de plusieurs années. D'une certaine manière, on est aussi, avec lui, face à un retour d'expérience, retour formalisé dans son ouvrage de référence : *My Years with General Motors*⁴, sorte de pendant à l'ouvrage du fondateur de l'autre grande entreprise de l'industrie automobile américaine, H. S. Ford (*My Life and Work*⁵). Les deux autobiographies (amis au-delà que ce qu'ils expriment dans leurs ouvrages respectifs) se caractérisent par le fait que leur vie se déroule dans une époque troublée (Première guerre mondiale et ses suites, évolution socio économique avec la montée en puissance de la production de masse et la crise de 1929 avec le chômage structurel qui lui fait suite avec la montée en puissance du nazisme qui a intéressé ces

² C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938

³ D. Chopin, *Document de travail*, CNAM, 2014

⁴ A. P. Sloan, *My Years with General Motors*, Doubleday, New York, 1964

⁵ H. S. Ford, *My Life and Work*, Garden City Publishing Company, New York, 1922

deux acteurs du capitalisme américain, comme d'autres dirigeants d'entreprises américaines de la même époque).

La *General Motors* fut, sous sa direction, un lieu de développement d'outils de gestion, en corrélation de la mise en œuvre des principes de la décentralisation coordonnée caractérisée par l'autonomie laissée aux divisions et jugées sur la rentabilité du capital investi en dualité de la centralisation des « fonctions support » (les finances, le juridique, la publicité, é par exemple), un système de coordination par des comités, une standardisation des outils de gestion afin de rendre la décentralisation efficace en termes d'initiative et de responsabilité des acteurs, un gouvernement de l'entreprise construit sur une direction générale dont le rôle est de définir la politique générale de l'entreprise.

La *General Motors* fut une des premières entreprises (avec la *DuPont* et la *General Electric*) à adopter la **division en centres de responsabilités**. Ce modèle organisationnel appartient à une famille de modèles que F. Bensebaa & D. Autissier qualifient de modèles génériques de management et qu'ils définissent comme « *un ensemble de principes et d'actions qui sont à la fois identitaires et constitutifs d'un fonctionnement singulier, différenciant et performant. (Un modèle de management) exprime l'identité de la relation au travail, de la production et de l'organisation. Il se matérialise sous la forme de principes d'actions et prend corps dans les actes des managers au quotidien* »⁶. Il repose sur une trilogie - **délégation** (découpage de l'organisation en centres de responsabilité) – **performance** (ajustement d'un système de mesure des performances de chacun des centres de responsabilité, de façon essentiellement quantifiée) – **convergence des buts** (dans la mesure où le découpage en centres de responsabilité sur la base de l'affectation à chacun d'eux d'objectifs à réaliser pose le problème de la cohésion de l'ensemble). Le contexte du modèle organisationnel du contrôle est celui de l'efficience, c'est-à-dire la réalisation des objectifs avec économie de moyens. Ce modèle organisationnel est l'expression de la maîtrise de l'organisation par ses dirigeants. Il se structure le plus souvent en fonction de facteurs de contingence (secteur, métier, facteurs clés de succès, taille, etc.). La préférence pour des systèmes de mesure quantifiée de la performance d'ordre principalement comptable est générale et conduit au fait que le contrôle financier (*corporate control*) domine largement. Ce modèle organisationnel peut être vu de deux façons qui valent en dualité : comme un des éléments essentiels d'un « bon gouvernement » de l'entreprise et comme un ensemble d'instruments relevant de la logique « structure – politique d'entreprise - budget – reporting ». Le déploiement de ces instruments dans le contexte de la « boucle

⁶ F. Bensebaa & D. Autissier, « Les modèles de management : une étude exploratoire des discours des organisations », *Management et Avenir*, n° 42, 2011/2, pp. 33-53

de contrôle » est la condition nécessaire à un « bon gouvernement » d'une organisation qualifiée alors comme étant « sous contrôle ». La responsabilité s'exerce en fonction de la structuration en centres de responsabilité caractérisés (caricaturalement) par un chef (qui assume cette responsabilité par l'exercice d'un savoir d'expert, celui du manager légitime en rapport avec une logique procédurale), un objectif (quantifiable) à réaliser qui indique le contexte de l'efficacité et des moyens (techniques, humains et financiers) complémentaires aux objectifs. La « boucle de contrôle » est la forme d'un principe plus large qui est celui de la « gestion par exception » car, au sommet de l'entreprise, on va seulement s'intéresser aux écarts « exceptionnels » dans le but de les réduire. La « gestion par exception » a débloqué un verrou en permettant de gérer des organisations de taille beaucoup plus grande qu'auparavant, l'informatisation du système de reporting ayant permis de franchir un autre palier de taille dans la décennie 60 (avec la multinationnalisation). La référence contemporaine de ce processus est définie par **R. Simons** (*Levers of Control*)⁷ comme un système de pilotage vers la réalisation des objectifs sur la base de 4 leviers : **des valeurs clés, des visions** (*belief systems*), **des procédures, des codes de conduite** (*boundary systems*), **un dialogue, des retours d'expérience** (*interactive control systems*) et des **objectifs, plans, indicateurs, mesures des performances** (*diagnostic control systems*). La vision stratégique de l'organisation est de la responsabilité des dirigeants. Cette conception formulée par Simons offre une relecture de la précédente (celle de **R. N. Anthony**)⁸ qui était marquée par la primauté accordée à la stratégie considérée comme une sorte de donnée pour le système de contrôle. Avec le contrôle, il est bien question de tensions (« surveillance – contrôle » et « contrôle – maîtrise des comportements ». Ce modèle organisationnel, décliné dans une organisation en centres de responsabilités, conduit à la dynamique « *Planning - Budgeting - Controlling* », les outils de gestion, en liaison avec le système de délégation, de mesure des performances et de convergence des buts, constituant la base de la logique de gestion par les chiffres.

Ce modèle organisationnel peut aussi être lu au travers des modes de contrôle, bien sûr mélangés dans les pratiques de contrôle avec⁹ :

- **le contrôle par les règles et les procédures** (le contrôle relève alors de la conformité aux règles établies),
- **le contrôle par les résultats** (c'est la mesure qui l'emporte ici),

⁷ R. Simons, *Levers of Control*, Harvard Business School Press, 1995

⁸ R. N. Anthony, *Planning and Control Systems, a Framework for Analysis*, Harvard University Press, Boston, 1965

⁹ M. Fiol, *La convergence des buts dans l'entreprise*, Thèse Université de Paris IX Dauphine, 1991

- **le contrôle par les sanctions et les récompenses** (généralement couplé au précédent : quand les résultats sont obtenus le système de récompenses entre en jeu et, de façon relative, inversement),

- **le contrôle par la culture** (qui est l'obtention des résultats du fait d'un partage de valeurs communes).

Mais le modèle organisationnel du contrôle recoupe aussi les logiques de gestion des ressources humaines au travers de thèmes tels que la motivation, l'implication et les systèmes de « sanctions – récompenses ».

C'est le découpage de l'organisation en centres de responsabilité qui vient constituer la base de ce modèle organisationnel du contrôle par application du principe de décentralisation des services et des objectifs.

On distingue classiquement :

- **les centres de coûts** dont l'objectif d'efficience est la minimisation des coûts ; parmi ceux-ci, mention spéciale doit être faite aux centres de coût discrétionnaire pour lesquels les dépenses ne sont pas en relation claire avec une activité (ou un *output*), un budget administratif par exemple,

- **les centres de résultat** qui sont des centres de responsabilité dont la performance peut être évaluée par des recettes comme un service commercial, par exemple,

- **les centres de profits** dont l'objectif d'efficience est la maximisation d'une marge,

- **les centres d'investissement** dont l'objectif d'efficience s'effectue sur la base de la maximisation du ratio « bénéfice » / valeur des actifs.

Le centre de responsabilité est ainsi considéré comme pivot de la **délégation** et de la mesure de la performance et objet de la décomposition des objectifs en sous-objectifs. C'est cette délégation qui amène les dirigeants à rechercher les personnes susceptibles de les assumer, à négocier les moyens et les plans d'action, à mettre en place le système de *reporting* en définissant la continuité du contrôle et le degré de liberté. Le contrôle se fait ainsi avant l'action (prévision), pendant (suivi) et après (corrections).

La décentralisation qui vient constituer la manifestation structurelle de la délégation pose des difficultés du fait des aspects d'organisation *stricto sensu* (délais, papiers qui circulent, savoir qui détient l'information ? où se prennent les décisions ?), de l'aspect humain (capacité à prendre des décisions et à appréhender les enjeux) de la délégation d'activité, d'ordre structurel qui doit être distinguée du partage des responsabilités, processus beaucoup plus subtil qui tient compte des décalages importants susceptibles d'apparaître entre les attentes formelles et le jeu des acteurs. Ce modèle organisationnel est clairement un projet d'emprise sur les comportements.

Un autre aspect qui marque le fonctionnement de ce type d'organisation est la construction d'un système de pilotage financier dont l'initiateur fut **D. Brown**, qui passa de la *DuPont* à la *General Motors*, et dont le système de *reporting* est aujourd'hui connu sous le nom de « **modèle de Sloan– Brown** » (**la pyramide du ROI - *return on investment***). Prenant acte de la structuration en centres de responsabilités et d'un système de délégation qui tend à construire le plus possible de centres d'investissement (comparativement aux autres type de centre car on pourra avec un centre d'investissement raisonner en *ROI*), l'activité de chaque centre est suivie (mensuellement aujourd'hui) à partir de trois indicateurs : le bénéfice (B), le chiffre d'affaire (CA) et la valeurs des actifs (A) délégués. Les deux ratios de base sont d'une part le ratio « Bénéfices / Chiffre d'affaires » (B/CA) et, d'autre part, le ratio « Chiffre d'affaires / Actifs » (CA/A), sachant que la multiplication des deux ratios (B/CA x CA/A) conduit au ratio « Bénéfices / Actifs » (B/A) ou encore la mesure du retour sur investissement (*ROI*), ceci étant agrégeable par sommation simple à tous les niveaux de l'organisation.

Le système d'agrégation de ces ratios a donné lieu à la mise en place d'un **système de tableaux de bord** qualifié de ***responsibilityaccounting***. D'après J. Gray & K.S. Johnston¹⁰, la *responsibilityaccounting* est un système de comptabilité managériale adapté à la structure de l'organisation de façon à ce que chaque manager visualise le résultat des aspects dont il est responsable, c'est-à-dire de ce qu'il est sensé gérer. J. Higgins¹¹ écrivait, en 1952 que « *ce système repose sur la préparation d'états comptables à tous les niveaux de délégation, conçus prioritairement pour qu'ils puissent être utilisés effectivement par des opérationnels comme instrument de contrôle de leurs opérations et de leurs coûts* ». Ce système de *responsibilityaccounting* appartient au ***managerial information system*** issu de la comptabilité en adoptant la logique : « *quelles informations pour quelles décisions ?* ». Ceci amène à une focalisation sur le compte de résultat par ligne de coût, chaque ligne de coût équivalant à une cause. Il est donc possible de séparer les niveaux de préoccupation (stratégique, managérial, opérationnel). Ce système est au coeur du ***reporting*** puisqu'il s'agit de « reporter » combien de marge a été générée au niveau du centre de responsabilité et, si ce système est couplé avec celui du calcul des écarts, de mettre en oeuvre une consolidation interne par addition qui, en fin d'exercice, « bouclera » avec le résultat de la comptabilité financière. Aux Etats-Unis, le développement du *reporting* budgétaire et financier a

¹⁰ J. Gray & K.S. Johnson, *Accounting and Management Action*, (2nd edition), Thomas Hornton&Daughters, 1985

¹¹ J. A. Higgins, « ResponsibilityAccounting », *The Arthur Andersen Chronicle*, Arthur Andersen & Co, Chicago, April 1952

précédé celui de la *responsibilityaccounting* et c'est la tradition budgétaire qui a conduit à l'existence d'un *reporting* où la fréquence mensuelle est devenue la norme. La *responsibilityaccounting* se présente comme un système comptable *bottom-up*. L'ensemble de ce qui est reporté à un niveau est synthétisé par une ligne dans ce qui est reporté au niveau supérieur. Le détail de ce qui est reporté diminue au fur et à mesure que l'on monte de niveau. La *responsibilityaccounting* sert à faire remonter les informations nécessaires à l'évaluation des performances.

Dans ces conditions, on comprend l'énorme succès des systèmes de *reporting* et d'un mode de gouvernement réduit à ce qu'**H. Geneen**, PDG d'*ITT* dans la décennie 60 a qualifié de référence privilégiée dans son « *Plaidoyer pour un management par les chiffres* »¹². Le système de calcul des écarts intégré au dispositif de contrôle budgétaire conduit à mettre en évidence les écarts clés et induire une gestion par exception sur la base de ces écarts-clés. Là où les dérives sont importantes, il est nécessaire de prendre les décisions correctives *ad hoc* pour ramener la réalité à ce qui avait été prévu et qui constitue aussi la base des engagements du manager. Ce mode de gouvernement est également isomorphe à la boucle « information – décision » de H. A. Simon¹³ au point de presque pouvoir être considérée comme une forme canonique de l'organisation. Ceci signifie que le contrôle budgétaire, par la quantification financière de la performance qu'il induit, permet de savoir, au niveau de la direction générale, pour combien chaque cellule a contribué à la marge globale et qu'en définitive, c'est la seule chose qui compte véritablement, en particulier par rapport à la manière dont elle a opéré. La contrepartie est donc l'ignorance du comment et des éléments qualitatifs qui y sont associés (climat social, image de l'entreprise, etc.). Et ce mode de gouvernement conduit à laisser une autonomie aux managers en termes de comment. Ce mode de gouvernement a en effet été complété par la logique du **bénéfice résiduel** : les surplus générés au-delà de l'objectif de *ROI* sont laissés à la disposition des managers, à titre de récompense managériale en quelque sorte, facilitant d'autant la réalisation de l'objectif de *ROI* de la période suivante. C'est aussi ce qui autorise l'élaboration d'une stratégie de croissance qualifiée de « conglomérale ». Mais par ailleurs, à force de pratiquer la gestion par exception et de se focaliser sur ce qui pose problème, on en arrive à oublier ce qui marche bien c'est-à-dire, du moins peut-on l'espérer, l'essentiel et à induire ainsi un mode de gouvernement qui ne se focalise que sur les problèmes.

La *General Motors* a également été le lieu de genèse de ce que l'on appelle aujourd'hui la segmentation stratégique par la mise en oeuvre d'une gamme associée à une structure

¹² H.S. Geneen, « The Case for Managing by the Numbers », *Fortune*, 1^o octobre 1984, pp. 56-59

¹³ H. A. Simon, *Administrative Behavior : a Study of DecisionMakingProcesses in Administrative Organizations*, Mac Millan, New York, 1947

de prix dans laquelle (du plus bas au plus haut prix), les marques *Chevrolet*, *Pontiac*, *Oldsmobile*, *Buick* et *Cadillac* n'entraient pas en concurrence entre elles tout en rendant captif un acheteur au fur et à mesure que son pouvoir d'achat augmente et / ou que ses préférences se modifient. La segmentation stratégique, base du *marketing* stratégique, a été couplée avec la mise en œuvre d'une logique d'obsolescence programmée (la mise en place régulièrement de changements de modèle automobile).

Face au fordisme, il peut donc être question de **sloanisme** : la production de masse tient compte de la dimension socioculturelle de la consommation de masse d'où l'offre d'une gamme diversifiée en fonction du pouvoir d'achat et le renouvellement des modèles par combinaison d'éléments de bases standardisés).

III. A. A. Berle & G. C. Means¹⁴ et la concentration du capital

Avec l'humanisme organisationnel et sa vocation au développement d'un gouvernement des managers, ses scandales et dérives violentes (la lutte systématique avec les syndicats et leurs représentants), ces deux auteurs ont pris l'angle de l'exercice du droit de propriété pour construire leur thèse de l'affaiblissement du droit d'exercice du contrôle sur les managers par les « actionnaires – propriétaires » comme facteur explicatif de la montée en puissance de ce gouvernement des managers ? Ces managers détiennent un pouvoir politique croissant dans des entreprises de taille de plus en plus importante dont le capital de plus en plus dilué entre de nombreux « actionnaires – propriétaires ». Cet ouvrage est non seulement un commentaire critique de l'humanisme organisationnel mais il est aussi considéré comme le premier travail sur la notion de *corporategovernance*.

IV. Peter F. Drucker – un idéologue du management

P. F. Drucker appartient à cette cohorte d'intellectuels germano-autrichiens qui ont émigré aux Etats-Unis avant la Seconde guerre mondiale du fait de leur religion et / ou de leur opinions politiques. Dans la mesure où il s'est exprimé toute sa vie (il meurt en 2005) sur les questions de management en relation ou non avec la société, le choix qui est opéré ici va occulter ses apports ultérieurs pour les réduire à l'apport qu'il effectue dans *The Practice of Management*¹⁵ qui est l'ouvrage qui le rendra célèbre en sciences

¹⁴ A. A. Berle & G. C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, Harcourt, Brace and World, New York, 1932

¹⁵ P. F. Drucker, *The Practice of Management*, Harper & Collins, New York, 1954

des organisations. Il a fréquenté A. P. Sloan dans son activité de consultant à la *GM* à partir du postulat du rôle central du personnel et donc des relations du travail dans le fonctionnement des organisations. Il fait explicitement du management l'institution centrale de nos sociétés au regard de 6 objectifs : définir la mission de son entité, fixer des objectifs clairs pour les équipes, analyser et organiser le travail pour créer un sentiment de satisfaction chez les subordonnés, informer et écouter les subordonnés, évaluer les résultats au moyen de normes spécifiques, former les collaborateurs en permanence. C'est la DPO (**direction par objectif**) qui l'a rendu célèbre, DPO dont la description a été donnée lors des développements consacrés à l'organisation de la *GM*.

V. Octave Gélinier¹⁶

O. Gélinier est ingénieur des Mines et il a dirigé longtemps la CEGOS, cursus d'ingénieur et de directeur qui conduit à rappeler celui d'E. Rimalhio et le profil d'ingénieur-conseil. Son mot d'ordre sera celui d'un appel au développement d'entreprises compétitives dont les principes sont les mêmes que ceux exprimés par les auteurs précédents. Il a donné une version « française » de la DPO qualifiée de DPPO (**direction participative par objectifs**) dans la tradition française « gaullienne » de la participation des salariés, la DPPO étant considérée comme favorisant l'intégration des nouveaux collaborateurs, la responsabilisation et le développement du personnel autour d'un projet d'entreprise. Il achève sa carrière en travaillant sur la question de l'éthique des affaires, volet dont il sera question avec les deux auteurs suivants.

VI. Howard R. Bowen (celui qui n'a pas fondé la RSE)

H. R. Bowen a participé au débat sur l'accroissement du pouvoir des managers et l'acceptabilité sociale de l'entreprise géante dans son ouvrage *Social Responsibility of the Businessman*¹⁷ qui se situe dans ce courant qualifié d'humanisme organisationnel dans le but de construire une convergence entre modes de fonctionnement des entreprises et buts économiques et sociaux de la nation américaine au regard de l'idée d'un contrat implicite entre l'entreprise et la société, celle-ci étant considérée comme un ayant droit légitime aux activités et aux résultats de l'entreprise au delà des devoirs individuels de conscience des dirigeants. Cet ouvrage est le produit d'une

¹⁶ O. Gélinier, *Fonction et Tâches de la direction générale*, Hommes et techniques, Paris, 1953 - *Secret des structures compétitives*, Hommes et techniques, Paris, 1965 - *L'éthique des affaires. Halte à la dérive*, Seuil, Paris, 1991

¹⁷ H. R. Bowen, *Social Responsibility of the Businessman*, Harper & Row, New York, 1953

commande initiée par le Département de l'Église et de la vie économique (*Department of the Church and Economic Life*) et va colorer ce texte de logiques religieuses, environ un siècle après des textes du même ordre parus en France (cf. F. Le Play) dans la mouvance du catholicisme social, d'autant que la publication est corrélative du Maccarthysme. La position de H. R. Bowen valide la doctrine de l'initiative volontaire qui marquera ensuite le thème de la RSE et fondera la position du *Business AND Society*.

VII. Archie B. Caroll (attention à la marche !)

En filiation avec la perspective précédente et par reprise de la forme pyramidale, A. B. Caroll¹⁸ est connu pour sa formalisation d'un complément de doctrine étant venue également nourrir la question de la RSE (responsabilité sociale de l'entreprise). La « **pyramide de Caroll** » est construite par référence à 4 étapes, la base de la pyramide étant constituée par **les enjeux de la responsabilité économique** (efficacité et résultat), puis par **les responsabilités légales** (obéir aux lois), puis par **les enjeux éthique de la responsabilité** (où l'on retrouve H. R. Bowen) et enfin par la strate des **responsabilités discrétionnaires** (l'évergétisme managérial). On en remarquera l'enracinement culturel « américain », la tradition légicentrique d'Europe continentale inversant les deux premiers paliers de la pyramide et donnant que de valeur au dernier.

Conclusion

Avec ces éléments, on est en face au enjeux de ce qui sera qualifié de *corporate governance* à partir de la décennies 90 (chapitre 10).

¹⁸ A. B. Caroll, « A Three-Dimensional Model of Corporate Performance », *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, 1979, pp. 497-505.