HAL
open science

Les précurseurs et commentateurs de la réflexion sur l'organisation

Yvon Pesqueux

To cite this version:

Yvon Pesqueux. Les précurseurs et commentateurs de la réflexion sur l'organisation. Doctorat. France. 2020. halshs-02519081

HAL Id: halshs-02519081

https://shs.hal.science/halshs-02519081v1

Submitted on 25 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 / yvon.pesqueux@gmail.com**
Site web **eesd.cnam.fr**

Les précurseurs et commentateurs de la réflexion sur l'organisation

Résumé

Ce texte est construit de la manière suivante. Après avoir positionné les deux références du titre (« précurseurs » et « commentateurs », les apports de différents auteurs vont être brièvement présentés : Adam Smith, Karl Marx, Charles Fourier, Jean-Gustave Courcelle-Seneuil, Max Weber (et la tension « bureaucratie – post-bureaucratie »), E. Durkheim, T. Veblen, J. Burnham, W. H. Whyte, J. K. Galbraith. Le texte s'achève par un focus sur coopération, cohérence, cohésion.

Introduction

Ces auteurs sont qualifiés de précurseurs dans la mesure où ils écrivent avant la structuration du champ des sciences des organisations, A. Smith et K. Marx effectuant un apport à l'organisation du travail, C. Fourier, L. Blanc, J.-G. Courcelle-Seneuil, M. Weber, E. Durkheim proposant un cadre conceptuel d'ordre sociologique à la compréhension de l'action collective. T. Veblen, J. Burnham, W. H. Whyte et J. K. Galbraith accompagnent le développement du champ de savoir sur les organisations en se consacrant à la question de la domination de la figure de l'organisation et de celle du manager.

La question des précurseurs est toujours délicate car elle relève d'une érudition d'ordre historique donc d'une approche nécessairement limitée.

Citons, pour la Grande Bretagne, R. Owen[1], que P. Drucker considère comme le premier manager et dont les enfants, émigrés aux Etats-Unis, y diffusèrent sa pensée. Il est considéré comme étant le fondateur du mouvement coopératif.

C. Babbage[2] qui, outre ses apports aux mathématiques et son statut de précurseur de l'informatique met en avant la question de la diversité des compétences d'où l'importance d'une division du travail qui prenne ce fait comme point de départ.

En France, citons :
- S. Le Preste, Marquis de Vauban (1633-1707), dont les nombreux mémoires comportent des éléments précurseurs de ce que sont les organisations.
- J.-P. de la Hire (1640-1718) qui s'intéresse à la division du travail du fait de sa qualité d'architecte,
- G. Amontons (1663 – 1705), physicien, qui effectue des travaux sur la mesure des temps associés aux tâches et aux rythmes de travail,
- J.-R. Perronet (1708-1794), premier Directeur de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées et dont la conception de la division du travail fut également liée à son activité d'architecte,
- C.-A. de Coulomb (1736-1806), ingénieur qui s'intéresse à la mesure de la fatigue et aux cadences de travail.

Adam Smith

A. Smith nous indiquait déjà les contours des enjeux de la division du travail dès le chapitre 1 du livre 1 de *La richesse des nations*[3], faisant de la division du travail un acte politique fondateur du marché : la division du travail vient susciter en dualité l'échange, dans un jeu « gagnant – gagnant » du fait de la quantité accrue de biens échangeables liée à la spécialisation induite par la division du travail. Division du travail et échange font donc système. Cet acte politique se caractérise par la substitution du marché à la cité et une mutation du contenu apporté au « juste » dans ce contexte. Il fonde également le projet d'une Economie Politique. Ceci étant, il ne saurait y avoir division du travail sans organisation. En effet, avec la division du travail, et c'est bien tout l'enjeu de l'analyse de la division du travail dans le cadre de son étude consacrée à la manufacture d'épingles, la quantité produite est infiniment plus grande que celle qui serait produite si chacun des ouvriers effectuait toutes les tâches. La manufacture devient alors aussi un lieu d'organisation légitime fondé sur la division du travail.

Karl Marx[4]

De façon dialectique et toujours à partir de la division du travail, K. Marx renverse le projet d'une Economie Politique avec celui d'une Politique Economique qui, prenant acte d'une division du travail séparant la société en classes (bourgeois et prolétaires),

[1] R. Owen, *A New View of Society*, Londres, 1813
[2] C. Babbage, *On the Economy of Machinery and Manufactures*, John Murray, London, 1835
[3] A. Smith, *La richesse des nations*, Garnier Flammarion, Paris, n°598, pp.72-73 (Ed. originale : 1776)
[4] K. Marx, *Le capital*, Gallimard, collection « La Pléiade », Paris, 1964 (Ed. originale : 1867 pour le tome 1)

conduit à une autre réflexion sur la cité juste, celle du communisme d'abondance venant bénéficier des effets économiques de la production de masse. La manufacture prend chez lui une autre dimension politique que chez A. Smith qui la met au service du marchand. Il la met au service de la production où c'est la propriété qui compte : propriété privée comme marque du capitalisme, propriété collective comme marque du communisme.

Dans le cadre de la propriété privée, il met en avant l'aspect déstructurant de la division du travail conduisant à un prolétariat dont la classe ouvrière va constituer l'« élite » et la conscience politique, à défaut de laquelle il n'est constitutif que d'une masse. Rappelons encore qu'aussi bien chez A. Smith que chez K. Marx, la théorie de la valeur travail vient donner un fondement « objectif » à la valeur économique des biens produits, la valeur de ces biens dépendant de la quantité de travail qui y est incorporée.

En recourant au concept d'aliénation, il met en évidence comment, avec la manufacture, forme d'organisation qui émerge de la diffusion du machinisme, « *la marchandise n'est plus le produit individuel d'un ouvrier indépendant qui accomplit des besognes diverses ; elle devient le produit social d'une réunion d'ouvriers dont chacun ne fait continuellement qu'une seule et même opération partielle* ». La manufacture est donc le lieu qui va transformer l'ouvrier en élément du processus de production – à défaut des machines. Le mécanisme spécifique de la période manufacturière, c'est l'ouvrier collectif lui-même, composé d'ouvriers parcellaires. Et c'est cette division-là qui, du fait de l'appropriation privée des moyens de production, conduit à celle de la société divisée entre propriétaires-rentiers des moyens de production et « rouages » exploités. A la soumission technique correspond la soumission hiérarchique et politique. L'enrichissement en force productive sociale va de pair avec l'appauvrissement en forces productives individuelles. En cela, la manufacture apparaît bien « *comme un progrès historique et facteur nécessaire de développement dans le procès de formation économique de la société ; mais d'autre part, elle se révèle comme un moyen d'exploitation civilisée et raffinée* », mais aussi, du fait du régime de propriété privée, comme une forme d'exploitation.

On remarquera aussi les commentaires de K. Marx quant à la façon dont il reporte les plaintes quant à l'insubordination et l'indiscipline des ouvriers et le déploiement des techniques d'organisation, question que l'on retrouvera chez F. W. Taylor quand il sera question de flânerie.

Remarquons aussi la primauté accordée par K. Marx à la détermination politique de la « domination – soumission » qu'il considère comme contrainte et comme répression. Remarquons aussi comment la « domination – soumission » naît d'une extension de la figure de la machine. Détermination économique et détermination technique de la « domination – soumission » se renforcent mutuellement. Et c'est en cela que le concept d'aliénation nous intéresse ici.

Charles Fourier[5]

[5] C. Fourier, *Théorie de l'unité universelle*, Les Presses du Réel, Paris, 2001 (Ed. originale en 4 volumes : 1822-1823)

Bien que son œuvre soit antérieure à celle de K. Marx (qui lui rend à la fois hommage et le critique au regard du socialisme utopique qu'il fonde), en parallèle avec la référence à R. Owen, C. Fourier tresse les contours d'une société communautaire dans laquelle la manufacture se trouve en filigrane avec le phalanstère, unité élémentaire de l'organisation sociale de son utopie politique. Avec C. Fourier, on citera aussi le familistère de Guise de J.-B. A. Godin et les écrits de L. de Rouvroy, Comte de Saint Simon[6]. La place qui leur est accordée ici comme précurseurs des théories des organisations l'est au titre non plus de l'organisation du travail, comme pour les deux premiers auteurs, mais au titre de leur apport à la question de l'action organisée, question à laquelle se confronteront les auteurs qui suivent.

Ajoutons la référence à Louis Blanc avec son ouvrage de 1839 (*Organisation du travail*) où il s'agit d'organiser les travailleurs tant sur le plan de la production que sur celui de la résistance politique.

Jean-Gustave Courcelle-Seneuil

J.-G. Courcelle-Seneuil, a publié un *Manuel des Affaires* (1854)[7], qui formule les principes de l'art de l'entrepreneur. Héritier de J.-B. Say, il a aussi été influencé par l'« école libérale française » et en particulier C. Dunoyer, « école » qui professe un marché libéré de toute entrave et régulation, conception qui sera reprise par les Libertariens américains. J.-G. Courcelle-Seneuil introduit le vocabulaire de gestion des entreprises et du management : stratégie commerciale, segmentation, délégation, participation, contrôle, éthique, etc.

Max Weber, bureaucratie et post-bureaucratie

La référence à Max Weber est une sorte de référence obligée, référence qui réduit considérablement le champ et l'ampleur de sa pensée. Il en va de même d'ailleurs avec E. Durkheim.

Pour ce qui nous concerne, la référence à Max Weber sert à souligner l'importance accordée à la notion de légitimité[8] pour qui une action est légitime si l'origine du pouvoir est légitime. La légitimité ne se fonde pas au regard de critères formels faisant référence à une cause supérieure mais en terme de justification (une action est légitime, parce que la situation de son occurrence est également légitime, raisonnement en corrélation classique chez Max Weber).

---

[6] L. de Rouvroy, Comte de Saint Simon, *Mémoires*, Gallimard, collection « La Pléiade » 1983, *Traités politiques et autres écrits*, Gallimard, collection « La Pléiade », 1996 (Ed. originales : *L'Industrie* -1816-1817, *Le Politique* - 1819, *L'Organisateur* - 1819-1820, *Du système industriel*, 1822, *Catéchisme des industriels* - 1823-1824)

[7] J.-G. Courcelle-Seneuil, *Manuel des affaires – ou traité théorique et pratique des entreprises industrielles, commerciales et agricoles*, L'Harmattan, Paris, 2013 (Ed. originale : 1855)

[8] Max Weber, *Economie et Société*, Plon, Paris, 1971 (Ed. originale : 1921)

C'est dans *Economie et Sociétés*[9] que Max Weber donne la forme la plus achevée de sa conception de la domination. Il s'agit, pour lui, « *de la chance, pour des ordres spécifiques (ou pour tous les autres), de trouver obéissance de la part d'un groupe déterminé d'individus* ». Il y a, de la part des subordonnés, un minimum de volonté d'obéir, donc référence à un intérêt à obéir (d'ordre externe ou interne). La domination n'est donc pas seulement d'ordre économique. C'est la taille du groupe dominé qui fonde la bureaucratie, type de domination avec un état-major (direction administrative) au sommet dont la nature des motifs va permettre de distinguer *Wertrational* – rationalité en valeurs (coutumes, motifs affectifs, intérêts matériels, mobiles idéaux) de *Zweckrational* – rationalité en buts (motifs strictement matériels et rationnels en finalité). Les deux rationalités coexistent généralement, mais ne peuvent être conçues en dehors d'une croyance en la légitimité.

Max Weber poursuit en détaillant les types de domination légitime au regard du critère mis en avant :

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

Il va ensuite se consacrer à l'analyse de chacun de ces types purs en associant à la domination légale, la direction administrative bureaucratique (fonctionnaires individuellement libres n'obéissant qu'aux devoirs objectifs de leur fonction, une hiérarchie, des compétences liées à chaque poste, une sélection au regard des qualifications débouchant sur un contrat, un salaire fixe lié au rang hiérarchique, une fonction unique et principale, une carrière, pas d'appropriation des moyens, une discipline). La domination traditionnelle tire sa légitimité de la tradition et se caractérise non par la primauté des règles, mais par celle de la personne. La domination charismatique tire sa légitimité de la reconnaissance garantie par une confirmation. Il s'agit ici d'une communauté.

Remarquons la décontextualisation de la pensée weberienne qui est souvent effectuée dans le cadre des *leadership studies* quand elles se réfèrent à celle trilogie de manière métaphorique et réduite pour en privilégier la logique charismatique.

Il en va de même dans la critique idéologique effectuée au nom du *New Public Management* qui associe bureaucratie weberienne et manque d'efficience alors que la question de l'efficience n'a jamais été le point focal de la bureaucratie au sens de Max Weber.

[9] Max Weber, *op. cit.*, chapitre III

G. Lapassade & M. Albrow[10][11] proposent une approche de la bureaucratie à partir de typologies :

Bureaucratisation : les facteurs (non exhaustifs : A cause de la nature diverses des conditions de bureaucratisation, les facteurs suivants ne sauraient être généralisés quant aux conditions dans lesquelles une bureaucratie se forme et se développe.	**Evolution sémantique du mot bureaucratie**	**Bureaucratisme : critères essentiels du fonctionnement bureaucratisé**
(1) La composition sociale des organisations (2) Le système de distribution du pouvoir, et par exemple de centralisation, ou de hiérarchisation verticale (3) La taille ou les dimensions des organisations (4) La spécialisation des tâches (pouvant être constitutive d'une séparation entre la base et les membres de l'appareil) (5) L'accès à des fonctions de gestion	La bureaucratie au sens de « mode de gouvernement bureaucratique » La bureaucratie au sens de « bureaucrates au pouvoir » La bureaucratie au sens d'« employés » La bureaucratie au sens d'« appareil » ou de « système de bureaux » La bureaucratie au sens de « type idéal de bureaucratie » La bureaucratie au sens de « Patho-bureaucratie » La bureaucratie au sens d'« organisation dotée de personnel » La bureaucratie au sens (possible) de « société bureaucratique » La bureaucratie au sens de « bureaucratisme » ou « pathologie des bureaux » La bureaucratie au sens de « rationalité des bureaux » « Bureaucratie » pas au sens de « pouvoir des bureaux » La bureaucratie au sens d' « administration par les fonctionnaires »	***(1)*** Le fonctionnement bureaucratique est un dysfonctionnement ***(2)*** L'usurpation du pouvoir ne suffit pas à définir la dégénérescence bureaucratique ***(3)*** le « pouvoir des bureaux » est bien celui d'un système mécanisé ***(4)*** dans un système bureaucratique les communications ne circulent que selon une seule direction, du haut de l'organisation hiérarchisée vers sa base ***(5)*** La directivité bureaucratique est une autre forme d'un tel système de communications ***(6)*** les techniques bureaucratiques de la formation concourent à développer le conformisme des attitudes, dont une des conséquences les plus marquantes est le manque d'initiative et, par suite, le renforcement de la séparation en deux étages caractéristiques de l'organisation bureaucratisée. ***(7)*** A l'opposé, la déviance ***(8)*** le déplacement des buts ***(9)*** La résistance au changement est l'une des séquences du déplacement des buts ***(10)*** Le carriérisme est la conception bureaucratique de la profession

« *Le débat sur la bureaucratie s'est effectué par rapport à la classification et non sur un consensus conceptuel. Ainsi, la bureaucratie se définit à travers des traits qui la caractérisent et permettent de saisir sa matérialité et sa nature* »[12].

Les travaux sur la bureaucratie donne lieu à de multiples interprétations : « *la motivation de service public (MSP) ; les leadership studies ; l'école de la contingence avec la reprise par Mintzberg de l'expression « bureaucratie professionnelle » pour caractériser la dynamique de la configuration type des professions ; le management public et la nouvelle gestion publique (NGP) ou New Public Management (NPM), les travaux du courant de la Stratégie comme pratique* »[13].

Ils identifient les caractéristiques suivantes de l'organisation bureaucratique wébérienne :

- **Entrée dans l'organisation bureaucratique :**
  1. Sélection et recrutement sur compétences individuelles et concours (neuralité du recrutement pour éviter l'effet de cooptation par reconnaissance du mérite individuel).

[10] M. Albrow, *Bureaucracy*, Pall Mall, Londres, 1970

[11] G. Lapassade, « Bureaucratie, bureaucratisme, bureaucratisation », http://preavis.org/antiweblog/article.php3?id_article=125, mis en forme par M. Ndiaye, M. Ndiaye, *L'exemplarité comme management public. Le Plan administration exemplaire*, Thèse CNAM, 2019

[12] G. Lapassade, *op. cit.*

[13] P. de Rozario & Y. Pesqueux, *Théorie des Organisations*, Pearson, Paris, 2018

2. Contractualisation et adhésion à la mission de service public précisée par l'application de la loi et ses outils d'applications (vérifié au moment de la sélection et des concours collectifs)
3. Nomination sur des missions ponctuelles.

- **L'organisation :**
  1. Hiérarchie clairement définie (de sorte que chacun connaisse son rôle et celio des autres) et attributions définies par fonctions occupées (pour éviter la concurrence entre agents et cadrer la performance).
  2. Séparation entre la fonction et l'homme qui l'occupe, le fonctionnaire ou l'employé ne pouvant devenir propriétaire des moyens, ni du poste (éviter l'appropriation du travail et des moyens de production et faire circuler les postes et les personnes pour les rendre accessibles à tous).
  3. Emploi à temps plein (pour éviter l'éparpillement et le risque de moindre investissement dans l'activité).
  4. Salaires fixés selon les statuts connus, l'ancienneté, l'âge et d'autres critères précisés dans le cadre d'une procédure de carrière, de meme que les avantages et les obligations. Les salaires sont bas de sorte de ne pas faire de la mission publique un motif d'enrichissement et de carriérisme personnel. En principe, il n'y a pas d'intéressement à l'activité car pas de bénéfice.
  5. Respect d'une discipline interne et d'un code déontologie.
  6. Précision des activités et des relations par écrit sous forme de règles générales pour fluidifier la performance et éviter les aléas des interprétations et des jugements subjectifs.

« *Au sens de « l'idéal type wébérien », la bureaucratie est constitutive de rationalité, notamment instrumentale* ».

Certains auteurs proposent une lecture réduite de l'œuvre de Weber[14]. R. K. Merton[15] fonde son l'analyse sur l'émergence d'une mentalité bureaucratique conduisant à la confusion entre les moyens et les fins. A ce titre, les règles deviennent absolues et prennent le pas sur les visées d'efficacité qui les sous-tendaient. P. Selznick[16] parle de détournement des buts de l'organisation au profit de règles de fonctionnement à des sous-groupes de l'organisation. Son analyse se fonde sur des éléments sur les organisations informelles[17]. A. W. Gouldner[18] remarque que la conceptualisation de la question du contrôle par M. Weber conduit à une double légitimité, une légitimité liée aux règles et au savoir des agents. Il met en avant la possibilité de règles discutées entre la hiérarchie et l'exécution. P. Blau[19] met en évidence les capacités d'apprentissage des bureaucraties. M. Crozier[20] y évoque les formes d'adaptation et une théorisation du changement. J.-C. Thoenig[21] met en avant, dans différents cas de figure, l'ouverture et la souplesse des fonctionnaires vis-à-vis de leur environnement. P. de Rozario & Y.

---

[14] D. Weiss, *Les relations du travail. Employeurs, personnel, syndicats, État*, Dunod entreprise, Paris, (5° ed.), 1983, 448 pp., ISBN 2-04-015545-7, ISSN 0335-3184.
[15] R. K. Merton, *Social Theory and Social Structure*, Free Press, Glencoe, IL., 1957
[16] P. Selznik, *TVA and the Grass Roots; A Study in the Sociology of Formal Organization*, University of California Press. 1949
[17] F. G. Roethlisberger & W. J. Dickson, *Management and the Worker*, Harvard University Press, 1939
[18] A. W. Gouldner, *Patterns of Industrial Bureaucracy*, The Free Press, Glencoe, IL, 1954
[19] P. Blau, *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley and Sons, New York, 1964
[20] M. Crozier, *Le Phénomène bureaucratique*, Le Seuil, Paris, 1963
[21] M. Crozier & J.-C. Thoenig, « Système organisés complexes. Le cas du système de décision politico-administratif local en France », *Revue Française de Sociologie*, vol. 16, n° 1, 1975, pp. 3-32

Pesqueux résument les principales lectures critiques de l'organisation bureaucratique wébérienne en signalant que ces travaux alimentent une « *controverse fructueuse sur l'hypothèse de spécificités d'un modèle d'organisation* ».

Les éléments du débat sur la post-bureaucratie mettent en avant les éléments suivants[22] :

- Le modèle post-bureaucratique déplacerait l'attention de l'efficacité vers la flexibilité et la livraison de valeur au client ;
- Les services publics sont basés sur les besoins spécifiques du client au lieu de la bureaucratie elle-même ;
- Le gouvernement est décentralisé à la différence du gouvernement bureaucratique centralisé de Weber.

J. O' Flynn[23] mentionne le livre de D. Osborne & T. A. Gaebler[24] qui fournit un raisonnement inductif, ses principes étant fondés sur « *des pratiques réelles de gestion du secteur public par des fonctionnaires qui se battaient contre la bureaucratie dans le but d'obtenir des résultats pour leurs clients et leurs communautés* ». Les travaux sur la post-bureaucratie se construisent par contraste avec la bureaucratie, conservant toutefois de M. Weber l'idée du respect pour la loi, la politique et les citoyens. La différence fondamentale repose sur le fait que l'accent est mis sur la gestion axée vers le client qui exigerait l'adaptation des instruments pour répondre à ses besoins dans un environnement évolutif. Elle comprend aussi l'idée de filtrage de l'autorité au niveau inférieur pour permettre l'exercice d'un pouvoir discrétionnaire dans les domaines de spécialité et la participation des groupes d'intérêts, des personnes ou des organismes concernés. Si la bureaucratie offre des principes sur la façon dont le secteur public devrait être géré, la post-bureaucratie offre des principes sur la façon dont le secteur public devrait être organisé ou géré.

Emile Durkheim

Comme son contemporain, Max Weber, E. Durkheim est cité comme auteur de référence en théorie des organisations de façon réductrice et par les auteurs francophones uniquement et le plus souvent comme fondement de la coopération.

Thorstein Veblen

Bien qu'ayant effectué sa carrière universitaire aux Etats-Unis, T. Veblen est rarement cité pour qui s'intéresse aux organisations, sans doute du fait du contenu critique de sa pensée qui se développe à l'époque d'un positivisme triomphant qui conçoit l'évolution technique comme un progrès. Il n'a été traduit en français qu'en 1970. Il en va, par exemple, de sa critique de la finance (« *les financiers en trafiquant des titres de propriété, par le recours au crédit et par l'émission de valeurs mobilières, échafaudent des édifices de papier, voués quelque jour à l'écroulement puisqu'ils reposent sur des*

[22] M. Ndiaye, « Bureaucratie » », *Document de travail*, CNAM, 2018
[23] J. O'Flynn, « A Public Value Framework for Contractual Governance », *PUBLIC*, vol. 7, 2005, ESADE Institute of Public Management, Barcelona
[24] D. Osborne & T. A. Gabler, *Reinventing Government:How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector*, Basic Books, Londres, 1992

fictions »[25]) ayant perçu la financiarisation à venir de la société et ses problèmes. Son apport s'inscrit dans une perspective évolutionniste car, par exemple, l'accès à la « classe de loisir » se fait par sélection et adaptation en ne laissant accéder que ceux qui montrent suffisamment d'agressivité en ayant survécu grâce à leurs aptitudes financières. Avec les deux sociologues précédents et l'économiste J. R. Commons[26], il est considéré comme co-fondateur du courant institutionnaliste (J. R. Commons s'est intéressé aux externalités, enjeu important aujourd'hui en référence au développement durable). Rappelons que l'institutionnalisme attribue un rôle majeur aux institutions.

L'institution d'une classe oisive est pour lui la conséquence d'une discrimination entre des travaux dignes et des travaux indignes. Toutes les activités de la classe de loisir sont tournées vers le fait qu'elle ne peut, sous peine de déchoir, participer à des activités industrieuses, mode de pensée et d'action dont on retrouve les effets dans toutes les sphères de la société (religion, condition féminine, sport, enseignement, etc.). Il construit sa démonstration à partir de trois hypothèses : le loisir ostentatoire et la consommation ostentatoire qui sont les deux moyens principaux utilisés par la classe de loisir pour démontrer sa richesse et sa supériorité sur les autres classes sociales, la relation de subordination constatée entre classe de loisir et classe pauvre qui se retrouve à tous les niveaux de la société et enfin le fait que la classe de loisir constitue un obstacle à l'évolution de la société du fait de son conservatisme.

La classe de loisir résulte de quatre phénomènes conjugués :

- Le développement de la propriété et du propriétarisme possessif comme idéologie liée (« *Posséder quelque chose, voilà qui devient nécessaire pour jouir d'une réputation* ») ;
- Le développement d'un instinct prédateur au détriment de l'instinct artisan et d'une prédominance de l'instinct prédateur au sein de la classe de loisir ;
- L'existence d'une rupture marquée entre les classes sociales en particulier de la classe de loisir avec les autres classes sociales ;
- La distinction entre travaux nobles (ceux de l'oisiveté) et travaux ignobles (considéré, du point de vue des membres de la classe de loisir, comme gaspillage de son temps en activités industrieuses) ;

Le développement de l'instinct prédateur par la classe de loisir la conduit à s'approprier les biens des classes qui continuent à suivre l'instinct artisan en s'emparant des richesses de la société sans fournir de travail productif, ce qui conduit à accroître l'écart entre les deux classes.

La classe de loisir se caractérise par un conservatisme de type parasitaire et elle fixe la norme en matière d'honorabilité au regard de l'organisation du spectacle des consommations ostentatoires, les autres classes tentant, par leur consommation, à atteindre cette norme. Par son agressivité, elle considère comme normal le recours à la force.

James Burnham

[25] T. Veblen, *Théorie de la classe de loisir*, Gallimard, Paris, 1970 (Ed. originale : 1899)

[26] J. R. Commons, « Institutional Economics », *American Economic Review*, December 1931, p. 649 et suivantes

La référence à J. Burnham complète les développements précédents à partir d'un prisme tiré de la sociologie et de la philosophie politique.

C'est *L'Ere des organisateurs*[27] qui constitue son apport majeur. Il traite de la bureaucratisation des sociétés au regard du développement des sciences et des techniques, développement qui mène à l'émergence d'une nouvelle classe sociale intermédiaire (entre prolétariat et bourgeoisie), celle des « techniciens ». Ces « organisateurs », « *placés à la tête de ces grandes unités de pouvoir que sont la grande industrie, l'appareil gouvernemental, les organisations syndicales, les forces armées, constitueront la classe dirigeante* »[28] auraient vocation à marquer la structuration de la société.

William H. Whyte

Son ouvrage, *The Organization Man*[29], *best-seller* à son époque, fut considéré comme un des ouvrages ayant eu le plus d'influence sur la compréhension de ce qu'est le management. Construit sur des interviews de dirigeants d'entreprises américaines de l'âge d'or des Etats-Unis (la décennie 50), il défend la thèse de l'organisation comme lieu du développement d'une éthique collective spécifique mais structurante de la société dans la mesure où l'organisation serait devenue non seulement un lieu de socialisation dominant mais aussi le lieu de genèse de décisions de meilleure qualité que celles que pourraient prendre des individus. Cette éthique repose sur deux notions fondatrices de nombreuses théories en matière de comportement organisationnel, celle d'implication et celle de loyauté.

John K. Galbraith

La place de cet auteur dans ce corpus est liée à sa conceptualisation de la notion de technostructure[30] qui repose sur deux éléments : le constat d'un développement important des techniques et donc de l'organisation qui est le lieu de leur mise en œuvre, ce qui a pour conséquence que ce ne sont plus les détenteurs de capitaux qui détiennent la « réalité » du pouvoir, mais les managers. La place et le rôle prépondérant des managers dans les organisations constituent la technostructure venant donner une dimension structurellement nouvelle à la bureaucratie.

Focus : Coopération, cohérence, cohésion

---

[27] J. Burnham, *L'ère des organisateurs*, Calmann-Lévy, Paris, 1969 (Ed. originale, *The Managerial Revolution : What is Happening in the World*, John Day Company, New-York, 1941)
[28] J. Burnham, *op. cit.*, p. 31
[29] W. H. White, *The Organization Man*, Simon & Schuster, New-York, 1956
[30] J. K. Galbraith, *Le nouvel Etat industriel* – essai sur le système économique américain, Gallimard, collection « tel », Paris, 1989 (Ed. originale : *The New Industrial State*, Princeton University Press, 1967)

On ne trouve pas de définition de la coopération dans le dictionnaire d'A. Lalande[31]. La coopération contient l'idée de participer à une œuvre commune. Elle pose le problème de ses fondements et c'est en cela qu'intervient la confiance, mais aussi l'altruisme. Elle vaut avec des termes associés tels que celui de cohésion qui indique l'idée de solidarité des parties là où la coordination indique l'idée d'harmoniser des activités diverses dans un souci d'efficacité. Le terme de cohésion vient du latin *cohaesum* qui recouvre le fait d'être attaché ensemble, idée qui a été appliquée pour qualifier les modalités de liens au sein des groupes humains. C'est une logique qui présente à la fois des avantages (parler d'une seule voix, elle est favorable à l'implication et à l'action ordonnée) mais aussi des inconvénients (croyance en l'absence de désaccords et attitudes fusionnelles des membres d'un groupe). En tout état de cause, elle marque la volonté de coopérer.

Coopération et collaboration se distinguent au niveau de leur finalité : la collaboration correspond à la participation à l'élaboration d'une œuvre commune, la coopération vise davantage à l'atteinte d'un objectif commun. La coopération met en valeur le résultat visé plutôt que le processus appliqué pour y parvenir.

Cette distinction amène certains auteurs, notamment en sciences de l'éducation, comme J. Heutte[32], à préférer une distinction au niveau des « *relations qu'entretient chaque individu avec les membres du groupe (notamment le niveau d'interdépendance), sa responsabilité par rapport aux actions, sa capacité à influer sur la définition et l'enchaînement des actions permettant d'atteindre l'objectif assigné au groupe* ». Ainsi, toujours selon Heutte, « *le mode coopératif résulte d'une division négociée (rationalisée) a priori d'une tâche en actions qui seront attribuées (réparties) entre des individus qui vont agir de façon relativement autonome* ». Contrairement au mode collaboratif où « *il n'y a pas de répartition des rôles a priori* » entre les individus qui composent le groupe.

En sciences de gestion, C. Saubesty[33] définit le processus de coopération transversale comme « *le processus par lequel des acteurs appartenant à des départements ou métiers différents au sein d'une même organisation interagissent dans le cadre de la réalisation d'un travail commun* ». Cette définition correspond au type de coopération entre des agents ayant des métiers différents et étant rattachés à des départements différents. La coopération peut alors être définie comme une interaction rationnelle entre des agents organisationnels afin d'atteindre un objectif commun dans le cadre d'une responsabilité individuelle et limitée à leur réalisation respective.

Les notions de cohérence, de cohésion, de coopération et de coordination sont le plus souvent utilisées de façon peu distinctes les unes des autres. Elles ont fait l'objet de nombreuses réflexions en théories des organisations. O. Uzan & P. Accard[34] vont ainsi

---

[31] A. Lalande, *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, PUF, Paris, 1991 (Ed. originale : 1926)

[32] J. Heutte, *La part du collectif dans la motivation et son impact sur le bien- être comme médiateur de la réussite des étudiants : Complémentarités et contributions entre l'autodétermination, l'auto-efficacité et l'autotélisme*, Thèse de Doctorat. Paris Ouest-Nanterre-La Défense, Nanterre, 2011

[33] C. Saubesty, Dynamique de la construction de coopérations transversales - Application au cas de coopérations pour l'amélioration du confort des voyageurs à la SNCF, https://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/3089/Saubesty

[34] O. Uzan & P. Accard, « Coordination, structuration, complexité. Essai de conceptualisation de la coordination managériale », *Sciences de Gestion*, n° 42, pp. 17-41

distinguer l'approche « organiciste » - nous dirions « généraliste » - au regard de la référence privilégiée à l'hypothèse de travail généraliste[35] - (C. Barnard, E. Durkheim, H. Fayol, P. Lawrence & J. Lorsch, H. Mintzberg) de la coordination de l'approche « individualiste » (F. W. Taylor, H. A. Simon, M. Weber). L'approche généraliste considère l'organisation comme une totalité sociale où la coordination sera associée à la notion d'harmonie, d'équilibre rationnel, de modalité de normalisation des comportements. La coordination y est associée à une théorie de l'autorité qui admet en fait d'autres formes que la seule autorité hiérarchique. L'approche « individualiste » accorde plus de poids aux comportements individuels qu'à l'organisation.

C'est quand il s'agit de fonder la coopération à partir des notions de cohérence et de cohésion, qu'apparaît la référence aux catégories de la solidarité mécanique (basée sur la division du travail) et de la solidarité organique (basée sur les affinités de croyance et de valeurs) à partir d'E. Durkheim[36]. « *Pour qu'un tout soit cohérent, la première condition est que les parties qui le composent ne se dispersent pas en mouvements discordants. Mais cet accord externe ne fait pas la cohésion ; au contraire, d'une certaine manière, il l'implique* »[37].

En complément, on peut aussi rappeler les catégories de F. Tönnies[38] qui met l'accent sur la différence entre communauté et société, la communauté se caractérisant par des modes de relations sociales liés à des affectifs profonds, naturels et durables, un engagement de nature morale, une adhésion aux valeurs du groupe, une confiance, une identité, une mutualité des attentes, un consensus alors que la société se construit sur des modes de relations contractuels, impersonnels, etc. G. Lapassade[39], quant à lui, rappelle qu'au regard de la notion lewinienne de dynamique de groupe, on peut définir le groupe comme un système de forces où l'on distingue les forces de progression des forces de cohésion, les premières étant celles qui « tirent » un groupe vers les buts et les secondes celles qui motivent les membres à rester dans le groupe.

Selon D. Cartwright & A. Zander[40], la cohésion est synonyme d'attraction exercée par le groupe sur ses membres, des facteurs constitutifs du groupe (objectifs, taille, structure organisationnelle) et des facteurs de satisfaction (réponse aux logiques de relations interpersonnelles, identification) entrant en combinaison. On peut aussi rappeler la distinction que F. W. Taylor[41] effectue entre la division du travail et l'harmonie, celle d'H. Fayol[42] entre division du travail et union du personnel, la conception de la cohérence auto-créée chez M. P. Follet[43], celle de coopération chez C. Barnard[44], la question du passage des valeurs aux faits chez H. A. Simon[45], la dualité « contribution – coopération » chez D. Katz & R. Kahn[46], celle de différenciation – intégration chez P.

---

[35] A.-C. Martinet & Y. Pesqueux, *Epistémologie des sciences de gestion*, Vuibert, collection « fnege », Paris, 2013
[36] E. Durkheim, *De la division du travail social*, PUF, Paris, 1960 (Ed. originale : 1893)
[37] E. Durkheim, *op. cit.*, p. 105
[38] F. Tönnies, *Communauté et société*, Ritz-CEPL, Paris 1977 (Ed. originale : 1902)
[39] G. Lapassade, *Groupes, Organisations, Institutions*, Economica, Paris, 2006
[40] D. Cartwright & A. Zander, *Group Dynamic: Research and Theory*, Tavistock Institute, Londres, 1964
[41] F. W. Taylor, *La direction scientifique des entreprises*, Dunod, 1971 (Ed. originale : 1923)
[42] H. Fayol, *Administration industrielle et générale*, Dunod, Paris, 1971 (Ed. originale : 1918)
[43] M. P. Follet, *Diriger au-delà du conflit*, Village Mondial, Paris, 2002
[44] C. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938
[45] H. A. Simon, *Administrative Behavior*, Macmillan, New York, 1947
[46] D. Katz & R. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley & Sons, New York, 1978

Lawrence & J. Lorsch[47], celle de « coopération – coordination » chez B. Maggi[48], celle de convergence des résultats individuels et de convergence des valeurs communielles chez M. Fiol[49]. Cohésion et cohérence sont souvent confondues, alors que les deux termes méritent d'être distingués.

La cohésion signifie le fait de maintenir uni. Elle représente la force d'attraction qui existe entre les membres d'un groupe conduisant à une forme de conjonction solidaire et harmonieuse des émotions et des sentiments dans le sens de la construction de compromis entre les agents de ce groupe au nom des perspectives d'une identification commune. La cohésion conduit à un partage collectivement accepté de valeurs et conduit à la construction d'une confiance organisationnelle. Il ne faut pourtant pas éviter pour autant de parler des risques d'une perspective trop fusionnelle, en cas d'excès de cohésion.

Le concept de cohérence comporte l'idée de relations étroites qui construit des concordances entre des éléments. Les parties se retrouvent liées dans une sorte d'harmonie, de logique ou plus simplement d'ordre. Ce terme de cohérence peut être vu aussi comme un synonyme de celui d'organisation : peut-il y avoir organisation sans cohérence entre les buts, les moyens et la volonté ? H. Fayol met bien en évidence l'ordre double constitutif de l'organisation, c'est-à-dire l'ordre matériel et social. La cohérence marque le degré de liaison qui existe entre l'organisation et ses missions. Elle induit aussi l'idée de relation ordonnées *a minima* entre le discours et les pratiques organisationnelles. Elle suppose l'alignement des objectifs individuels sur les objectifs généraux de l'organisation, la faculté de corréler les activités et les processus en un ensemble.

La collaboration signifie, au sens strict du terme, travailler ensemble et suppose donc une volonté de la part des individus qui vont collaborer. Il faut souligner deux aspects qui marquent la notion quand elle est utilisée dans un contexte francophone : d'abord l'idée implicite de hiérarchie, un collaborateur (ou une collaboratrice) étant considéré(e) comme un subordonné et, ensuite, l'impact de l'expérience historique de la collaboration de citoyens français avec les autorités d'occupation allemandes durant la Deuxième guerre mondiale qui connote la notion quelque peu négativement. Remarquons combien la référence à une idéologie collaborationniste est présente dans les analyses politiques et aussi combien sa transcription dans les domaines organisationnels et managériaux est aujourd'hui représentative du « moment libéral »[50] au regard d'une collaboration dont on ne pourrait échapper, inscrivant ainsi la notion en parallèle avec celle de consensus.

Il est possible de conclure en mettant en avant les notions d'« hypocrisie organisationnelle »[51], de connivence et de complicité, notions qui marquent la perspective de la référence au clan[52] en sciences de gestion.

---

[47] P. Lawrence & J. Lorsch, *Adapter les structures de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris, 1986
[48] B. Maggi, « La régulation des prémisses d'action du travail », *in* P. Cazamian & F. Hubault & M. Noulin, *Traité d'ergonomie*, Octares, Toulouse, 1996
[49] M. Fiol, *La convergence des buts dans l'entreprise*, Thèse Université de Paris IX Dauphine, 1991
[50] Y. Pesqueux, *Le gouvernement de l'entreprise comme idéologie*, PUF, Paris, 2007
[51] N. Brunsson, *The Organization of Hypocrisy : Talk, Decisions and Actions in Organizations*, Copenhagen Business School Press, 1989

[52] W. G. Ouchi, « Markets, Bureaucraties, and Clans », *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, March 1980, pp. 129-141